Business Administration Classics
Marketing

工商管理经典译丛·市场营销系列

推销与销售管理

Selling and Sales Management

（第7版）

(Seventh Edition)

戴维·乔布
(David Jobber)
杰夫·兰开斯特
(Geoff Lancaster) 著

俞利军 译

中国人民大学出版社

Business Administration Classics
Marketing

工商管理经典译丛·市场营销系列

《工商管理经典译丛·市场营销系列》
出 版 说 明

随着我国市场经济的不断深化，市场营销在企业中的地位日益突出，高素质的市场营销人才也成为企业的迫切需要。中国人民大学出版社早在1998年就开始组织策划《工商管理经典译丛·市场营销系列》丛书，这是国内第一套引进版市场营销类丛书，一经推出，便受到国内营销学界和企业界的普遍欢迎。

本丛书力图站在当代营销学教育的前沿，总结国际上营销学的最新理论和实践发展的成果，所选图书均为美国营销学界有影响的专家学者所著，被美国乃至世界各国（地区）的高校师生和企业界人士所广泛使用。在内容上，涵盖了营销管理的各个重要领域，既注意与国内营销学相关课程配套，又兼顾企业营销的实际需要。

市场营销学是实践性很强的应用学科，随着我国企业营销实践的日渐深入和营销学教育的快速发展，本丛书也不断更新版本，增加新的内容，形成了今天呈现在读者面前的这一较为完善的体系。今后，随着营销学的发展和实践的积累，本丛书还将进行补充和更新。

在本丛书选择和论证的过程中，我们得到了国内营销学界著名专家学者的大力支持和帮助，我社原策划编辑闻洁女士在早期的总体策划中付出了大量的心血，谨在此致以崇高的敬意和衷心的感谢。最后，还要特别感谢为本丛书提供版权的培生教育集团、麦格劳-希尔出版公司、汤姆森学习集团等国际著名出版公司。

希望本丛书对推动我国营销人才的培养和企业营销能力的提升继续发挥应有的作用。

中国人民大学出版社



回归和提升的意义

（代译者前言）

为什么有人一天会平均卖出一套房子？为什么有人 11 年内卖出了 1 万多辆汽车？为什么有人一天就能完成全年的推销定额？

为什么沃尔玛的零售、宜家的家具、星巴克的咖啡销售得如此成功？

这是两类不同但关系密切的问题。要回答这样的问题，我们需要深刻理解这些伟大的推销员的成功推销术，理解这些了不起的企业的店铺零售的经营之道，或者说，我们需要对推销与销售的理念进行回归和提升。

很长一段时间以来，经济、管理学界对管理以及它的分支市场营销的强调过了头，各种时髦的管理、营销术语和口号大言不断地充斥市场，有的杂志的封面文章居然提出了“向动物学管理”，甚至“向王八学管理”的口号。

营销界也是各种异端蜂起，“极端营销”、“切割”、“最糟糕情况下的营销”等纷纷出笼。这些过于自我而盲动的所谓学术理论，甚至到了装神弄鬼的地步。

其实，所谓理论无非是对某个侧面、局部、视角进行强调，可事实是细节永远无法决定成败！只有战略，加上严格的纪律、有效的执行，以及针对具体情况的灵活应变，才能决定成败！

因此，是正本清源的时候了！就市场营销而言，毕竟与顾客打交道还是要靠一线的推销员，所以，营销战略也好，关系营销也罢，最终都需要推销和销售的参与和帮助。

长期以来，推销员的形象不佳，米勒的《推销员之死》更是把推销员描写成形象猥琐、言语结巴、惧内的家伙。与律师、建筑师、工程师等职业相比，推销职业也没有那么严格的准入标准，因此也就不太受人重视。可事实却不是那么简单，因为推销和销售是一门需要学习的艺术，而优秀的推销员的收入也高得惊人。更为重要的是，在一个营销导向的组织机构里，销售的作用和地位相当重要。展现在读者面前的这本《推销与销售管理》（第 7 版）系统地讨论了推销和销售管理的所有重要问题。具体而言，本书具有以下几个特点。

1. 吸收了现代市场营销的先进理念。传统的有关推销和销售管理的教材往往孤立地谈论推销技巧，而人们所熟悉的推销员也大多是油嘴滑舌、连哄带骗的人。本书的两位作者却在市场营销的框架内谈论推销与销售管理。本书第Ⅰ篇“销售视角”不仅探讨了推销的历史地位和作用，而且在市场营销的总体框架内，在营销导向的组织内探讨推销的地位。两位作者还分析了不同的购买者类型，以便帮助读者了解他们的思维和购买习惯，并据此组织有关的销售活动。这是细化，是回归，更是提升。

2. 强调了推销的现代性。作者在这个最新版本中对旧版的第 9 章和第 12 章的内容进行了大幅的重写和全面的更新。另外，推销作为整合营销沟通计划一部分的作用也阐述得非常清楚，有关销售队伍作为市场营销情报收集者的内容也得到了充实。

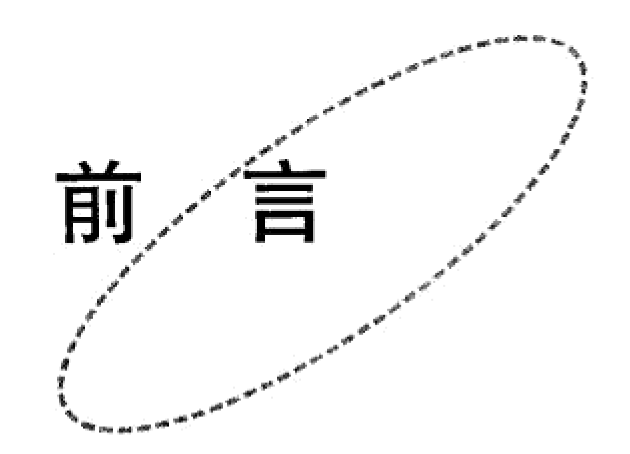
3. 加深了在国际化背景下对推销与销售管理的探讨。在当今经济全球化的背景下，推销与销售管理的国际化的意义越来越重要。本书提到的地区经济和文化差异，比如日本的例子就很生动有趣，也很有实际参考价值。有关商业的国际化问题确实值得用一整章的篇幅来加以探讨。

4. 结合了个人和组织两个方面的考量。第Ⅱ篇“销售环境”主要讨论了销售得以实现的渠道，对商业、工业和公共领域的推销有各自的论述。尤其是第Ⅳ篇“销售管理”对销售人员的招聘、甄选、激励和培训提出了相当独特的看法，还从管理的角度论述了销售人员的薪酬制度、组织和提升等问题。

5. 重新编排了篇章顺序。这样做的好处是使全书的编排更有逻辑，更方便读者阅读。

本书的对象是高等院校商学院学生，从事实际销售工作的一线销售人员和管理人员，也可供从事推销和销售管理研究工作的人员参考。

俞利军



前 言

背 景

本书涵盖了至今仍是市场营销组合中最重要的元素——推销与销售管理，适用于大多数学生和从业者。在过去数年中，随着销售职能向营销更深层次的转移，营销的这个关键方面或多或少遭到了忽视。尽管如此，最终仍要通过面对面的接触才能赢得订单。因此，本书同时从理论和实践的角度，解释并阐述了推销与销售管理的过程。

全书结构

确切地说，本书分为五篇：**销售视角**（sales perspective）、**销售环境**（sales environment）、**销售技巧**（sales technique）、**销售管理**（sales management）和**销售控制**（sales control）。

“销售视角”篇分析了推销的历史作用，评价了它在市场营销和营销组织中的地位。这里还分析了不同类型的购买者，以便我们理解他们的想法，并组织相应的销售活动。**“销售环境”**篇关注的是实现销售的组织，涵盖了各种渠道，包括工业、商业和政府推销以及随之产生的再销售推销。从不断加速的商业全球化的观点来看，国际推销成为越来越重要的领域，所以这部分内容也单独成为一章。**“销售技巧”**篇本质上是实践性的，包括推销准备、个人推销过程和销售职责。**“销售管理”**篇涵盖了销售人员的招聘、甄选、激励和培训，还包括如何从管理的角度组织销售和设计薪酬。最后，**“销售控制”**篇介绍了销售预算，并解释了为什么它是商业计划的起点。销售预测的内容也包含在最后这一篇中，并给出了预测的方法，解释了为什么它一定是销售管理而非财务

职责。

本版的新特点

这一版教材的各章都结合了推销与销售管理比较前沿的研究。对上一版中的“大客户管理”和“互联网与信息技术在推销与销售管理上的应用”两章也进行了修改和更新。作者向 Deep-Insight 的负责人 John O'Connor 对“互联网与信息技术在推销与销售管理上的应用”这一章的贡献表示感谢。作为整合营销沟通计划的一部分，为了提高销售队伍收集市场信息的作用，这里还更深入地探讨了推销的作用。有关谈判的部分提升了它在当今商业环境中的重要地位。第 7 版采用的最新或更新后的案例有助于加强推销与销售管理的教学效果。章节的顺序也有所改变，使得本版教材的逻辑性更强。最后，我们增加了案例历史背景以说明应如何将这些原理应用于实践。与以前一样，本版继续将重点放在推销与销售管理中的国际方面，以反映当今全球经济中国际市场的重要性。

致　谢

我们要感谢 Richard Cork、Belinda Dewsnap、Martin Evans、Jason Greenaway、Diana Luck、Paul Miller、Lynn Parkinson 和 Michael Starkey 提供了有关销售在 IT 领域应用的优秀材料。我们还要感谢所有的案例提供者，这些出色的学习案例加强了本书的实践性。另外，我们要感谢各位评论者为这版教材提供的反馈意见。他们包括：

Russell Campbell，University of Paisley

Suzanne Cole，University of Wales，Newport (UWCN)

Laura Cuddihy，Dublin Institute of Technology

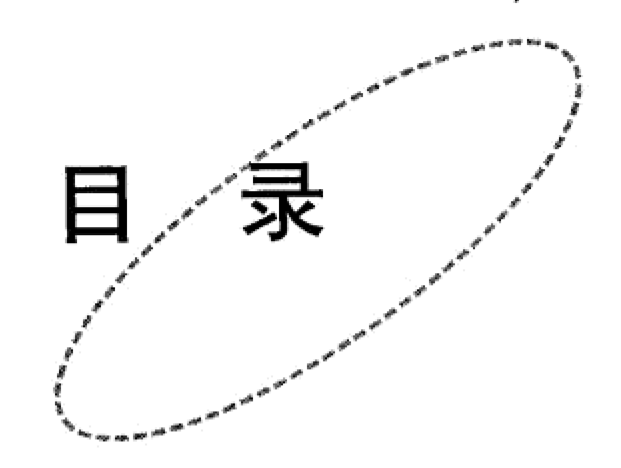
Belinda Dewsnap，Loughborough University

Raj Komaran，Singapore Management University/Smartberry Research International

Adrian Pritchard，Coventry University

最后，我们要感谢培生出版公司的由高级征稿编辑 Thomas Sigel 领导的编辑队伍，有了他们的帮助，才使得这版教材的发行成为可能。





目录

第Ⅰ篇 销售视角

第Ⅱ篇 销售环境

第Ⅲ篇 销售技巧

第Ⅳ篇　销售管理

第Ⅴ篇 销售控制

第 I 篇
销售视角

第 1 章　推销在营销中的发展和功能
第 2 章　销售战略

本篇简介

《推销与销售管理》的第Ⅰ篇包括两个介绍性的章节，为本书其余部分提供了背景知识。

第1章介绍了推销与销售管理的性质和作用，并将它们与营销观念联系起来。然后解释了推销与销售管理之间毋庸置疑的内部联系，描述了作为销售基础的更复杂的营销思想。接着分析了以生产、销售和营销为导向的思想，以及在实践中（即通过营销组合）如何运用营销观念。介绍的重点概念包括市场细分和目标市场的确定，以及4P营销组合变量（价格、产品、促销和渠道）。本章结尾更加详细地解释了营销战略与人员推销之间的关系。

销售战略以及它们如何与营销计划联系起来构成了第2章的基础。这里解释了传统的营销计划过程，分析强调了目标市场的确定、定价、客户保持以及资源的分配和控制等问题，从而有助于执行销售计划。本章详细分析了营销计划中的推销渠道，解释了销售职能在取得商业成功时的关键作用，接着对计划思想从“由内向外”向“由外向内”转变的情况进行了相关的讨论。推销传统上被认为是“促销组合”的一个元素，但是这种观点已经被更为准确地称为“沟通组合”的观点所替代。本章解释了沟通组合中推销渠道的传统元素，即广告、销售推广和公关/公共关系；同时，根据如何介入销售过程，分析了沟通组合中更新的元素，即直复营销和互动/互联网营销。

第1章

推销在营销中的发展和功能

学习目标

学完本章后，读者应该能够：

1. 理解生产、销售和营销型导向的含义。
2. 理解为什么推销通常会使人产生负面印象。
3. 了解推销在营销组合中的作用。
4. 理解销售管理的职责。
5. 认识推销职业的作用。

重点概念

- 盈亏分析
- 组织间市场营销（B2B）
- 消费者市场营销（B2C）
- 独家分销
- 集中分销
- 市场渗透
- 市场细分
- 市场撇脂策略
- 营销观念
- 营销组合
- 产品生命周期
- 销售管理
- 推销
- 目标客户
- 目标市场的确定

1.1 背景

除了推销之外，或许没有一种其他的商业活动会引发如此多的讨论。这些讨论普遍存在于各种直接或间接与推销有关的人员当中。这也不足为奇，因为许许多多的人都直接或间接地通过推销谋生。即便是那些与推销没有直接联系的人，也因为充当了消费者而与推销发生关系。或许是因为过于熟悉，许多人对推销及推销人员产生了很深的误解。更加出乎意料的是，这些错误观念很多来自那些长期投身于推销工作中的人。因此，这也是一个“熟知滋生鄙视”的例子。

尽管**推销**（selling）和销售管理是紧密联系的两个概念，但认识到二者的

区别也十分重要。从这一章起，我们将开始探讨推销和销售管理在现代企业中的本质与功能，以及这其中经常出现的误解。

我们还应该注意到推销作用的发展，这是因为推销与其他的商业功能一样，也需要变化和调整。在这些商业实践的变化当中，最重要、影响最深远的或许就是市场营销这一理念的采用和实践了，这也是商业环境变化的结果。鉴于销售功能发展的重要性，我们应该探讨一下市场营销在公司里的作用，以及推销在市场营销这一体系中的作用。

1.2 推销的性质和作用

要认识推销（以往被叫做推销术）的性质和作用，最简单的方法就是认识它的功能，即把东西卖出去。这一看似很明显的结论却隐含着一个十分复杂的过程。这一过程不仅包括一整套的原则、方法和大量个人技巧的运用，而且涉及很多不同种类的推销任务。在随后的章节中，我们将对**推销**这个词进行更为准确的定义。现在我们先来看看为什么推销这一领域会引发如此浓厚的研究兴趣。

目前有关推销的文献可谓不胜枚举，从理论角度的探讨到最简单的“如何操作”的具体方法应有尽有。各家公司也不惜重金培训自己的销售人员，提高他们的推销技巧。对人员推销如此重视的原因也是显而易见的：在大多数公司里，销售人员是公司中与顾客有着紧密联系的唯一群体。营销计划设计准备得再好，也会因为销售人员不得力而宣告失败。销售人员的这种最前线的角色意味着，对于许多顾客来说，销售人员就是他们所代表的公司。公司在招聘、培训和维持销售队伍时通常要花费大量的财力，正因为如此，我们要大力强调推销任务的重要性并努力提高推销的效果。本书的第Ⅲ篇将重点讲述销售技巧这个重要内容。

推销这个名词包含各种销售情形和销售活动。比如说，有时候销售代表的主要任务是定期或定时地给顾客送货。而在另外一些情况下，销售代表则要将固定设备卖给工业采购者。这两种销售活动所涉及的方法和技巧显然不同。此外，有些销售代表只负责处理出口业务，而有些销售代表则负责将产品直接卖给本国的顾客。推销最显著的一个特点就是推销角色的多样化。

尽管推销的角色各式各样，但所有的推销任务都有一个共同点，那就是在推销中越来越强调职业化。这一趋势，连同它对于推销性质和作用的含义，在接下来探讨过几个有关推销形象的问题之后就会有明确的答案了。

1.3 现代推销的特征

现今，一位销售人员必须具有多样化的技能以成功应对竞争。销售人员仅靠简单的沟通和成交技巧就获得成功的时代已经一去不复返了。如今的推销要

求一系列技能，这些技能将在下一节中说明。在本节，我们将讨论现代推销的特征，那些不了解这些特征的销售人员将很难娴熟地处理他们的工作。

现代推销的特征如图 1—1 所示。

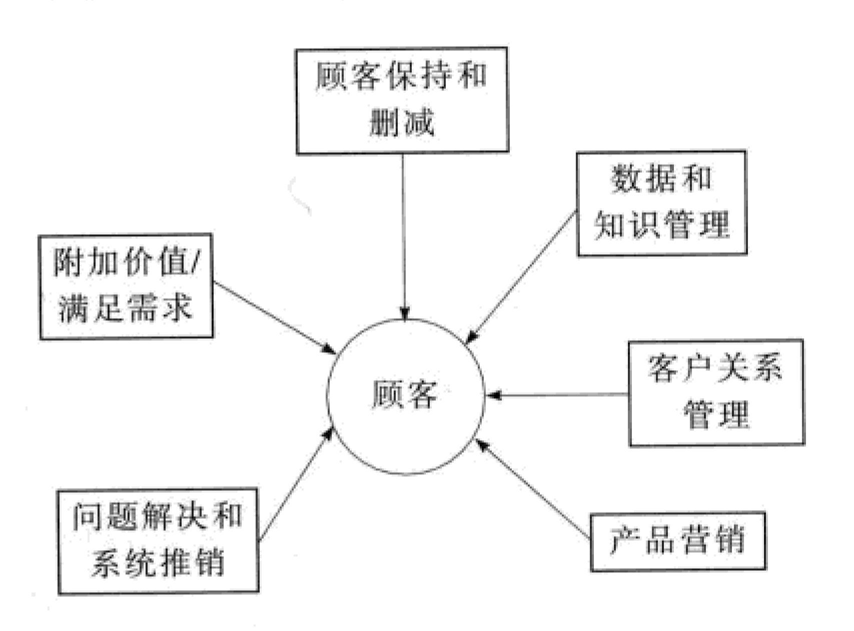


图 1—1　现代推销的特征

资料来源：Adapted from Moncrief, W. C. and Marshall, G. W. (2005) "The evolution of the seven steps of selling", *Industrial Marketing Management*, 34, pp. 13–22.

1. 顾客保持和删减。许多公司发现销售额的 80%来自 20%的顾客。这意味着投入相当多的资源去维系现有的、高潜力的、高回报率的高端顾客至关重要。大客户管理已经成为销售组织采用的一种重要形式，因为这意味着一位销售人员或一支销售队伍能够将其投入集中到一个或一些主要顾客身上。

另一方面，这些公司逐渐发现，实际上是某一小部分顾客令组织花钱，这是因为针对这些顾客的服务和产品分销可能导致成本超过所产生的收益。较大规模的公司可能针对这一小部分顾客将服务方式转变为电话营销和/或网络服务，或者干脆放弃他们。

2. 数据和知识管理。现代销售人员需要在创建和使用顾客数据库以及利用网络提高销售技能方面接受训练（如挖掘顾客和竞争对手的信息）。过去，销售人员将顾客信息记录在卡片上并通过给总部的信件传递订单。现在，技术创新（如电子邮件、移动电话和视频会议）改变了信息传送的方式。笔记本电脑的应用意味着销售人员能够储存顾客和竞争者信息，与总部进行电子化沟通。甚至公司提供的信息，例如产品目录和价目表，都可以进行电子控制。

3. 客户关系管理。客户关系管理要求销售人员着眼于长远，而不是仅仅关注完成下一单销售。[1]应该强调与顾客创建双赢的局面，这样交易双方都会获利并希望维持这种关系。对于大客户来说，关系管理包括组建专业团队以服务客户和维持企业各方面的关系。这种组织结构形式——大客户管理将在第 9 章讨论，第 10 章则专门介绍关系推销。

4. 产品营销。现代销售人员参与到比单纯拟订计划和进行销售展示范围更广的活动中。事实上，面对面的沟通现在多被网页的信息发布和电子邮件联络所取代，后者以更快捷、更全面、更便利的方式为顾客提供最新的各类信息。[2]销售人员所承担的责任逐渐扩大到参与那些营销活动，如产品开发、市

场开发和市场细分，还有一些其他的为数据管理、信息收集和分析，以及市场细分评估等营销活动提供支持和补充的任务中去。[3]

5. 问题解决和系统推销。大多数现代推销建立在销售人员作为顾问与顾客合作的基础上，特别是在组织间市场营销中，他们共同发现问题，确定需要，并且提出和执行有效方案。[4]这种方法从根本上不同于传统观点，传统观点认为销售人员是一个说着流畅的花言巧语的欺骗者，看到一位顾客，说服其购买，然后带着订单逃走。现代推销通常包含多种方式的访问，团队推销方法的运用还需要具备很强的分析技能。此外，顾客日益关注系统解决方案而非单个产品的购买。举例来说，这就意味着，要将门把手卖给像福特那样的公司，供应商必须不仅能够销售包括门把手和开关装置的门卫系统，还要具有完备的门卫技术知识，并能够针对福特可能出现的问题提出相应的解决方案。

6. 满足需求和附加价值。现代销售人员必须具备识别和满足顾客需求的能力。某些顾客并没认识到他们的需求，这种情况下销售人员的工作就是刺激顾客对需求的认知。举例来说，顾客可能没有认识到现有生产过程中的机器与新式的、技术上更先进的机器相比生产率较低，销售人员的任务是使顾客认识到这个问题，并说服他们进行生产流程现代化的改进。这样，销售人员就通过削减成本为顾客经营提供了附加价值，他的公司与顾客也都实现了双赢。

1.4 专业销售人员的成功要素

对于当前雄心勃勃的销售人员和销售经理来说，一个主要问题在于对推销的关键成功要素的理解。马歇尔、戈贝尔和蒙克里夫（Marshall，Goebel，and Moncrief）在2003年进行的一项研究中，对销售经理进行了调查，识别出一些成功的推销所需要的技能和知识。[5]表1—1列出了推销的十大成功因素。

表1—1　推销的十大成功因素

1. 倾听能力
2. 跟进能力
3. 因时制宜地改变销售模式的能力
4. 对任务的执著精神
5. 组织技能
6. 口头沟通能力
7. 与组织中不同等级人员交流的熟练程度
8. 克服障碍的示范能力
9. 成交能力
10. 个人规划和时间管理能力

资料来源：Reprinted from Marshall，G. W.，Goebel，D. J. and Moncrief，W. C.（2003）“Hiring for success at the buyer-seller interface”，*Journal of Business Research*，56，pp. 247 - 55. Copyright © 2003，with permission from Elsevier.

本书涉及了所有这些问题。认识这些成功因素是十分重要的，因为这类知识很有可能使销售人员与顾客各方面交流的效率和效果有所提升。首先，销售管理者可以利用这种已被普遍承认的关于成功推销因素的知识，去改进他们的

招募和培训过程。其次，销售工作的应征者可以利用这种知识，确保他们在那些能够掌控的关键领域中高效率地工作，也能够在面试中突出自身的才能。最后，学校中教销售课程的教师也获得了相关信息，以确保他们的教学课程完美地体现那些在实践中最有价值的技能和知识。[6]

1.5 推销的种类

购买者所处的情形各种各样，这就意味着推销工作的种类也是多种多样的，推销随着推销任务性质的变化而变化。如图 1—2 所示，订单接受者、订单创造者和订单获取者三者之间有着显著的区别：订单接受者主要服务于那些已经决定购买的顾客；而订单创造者并不直接接收订单，因为他们与潜在客户而不是购买者打交道；订单获取者则努力说服顾客立刻作出购买决定。

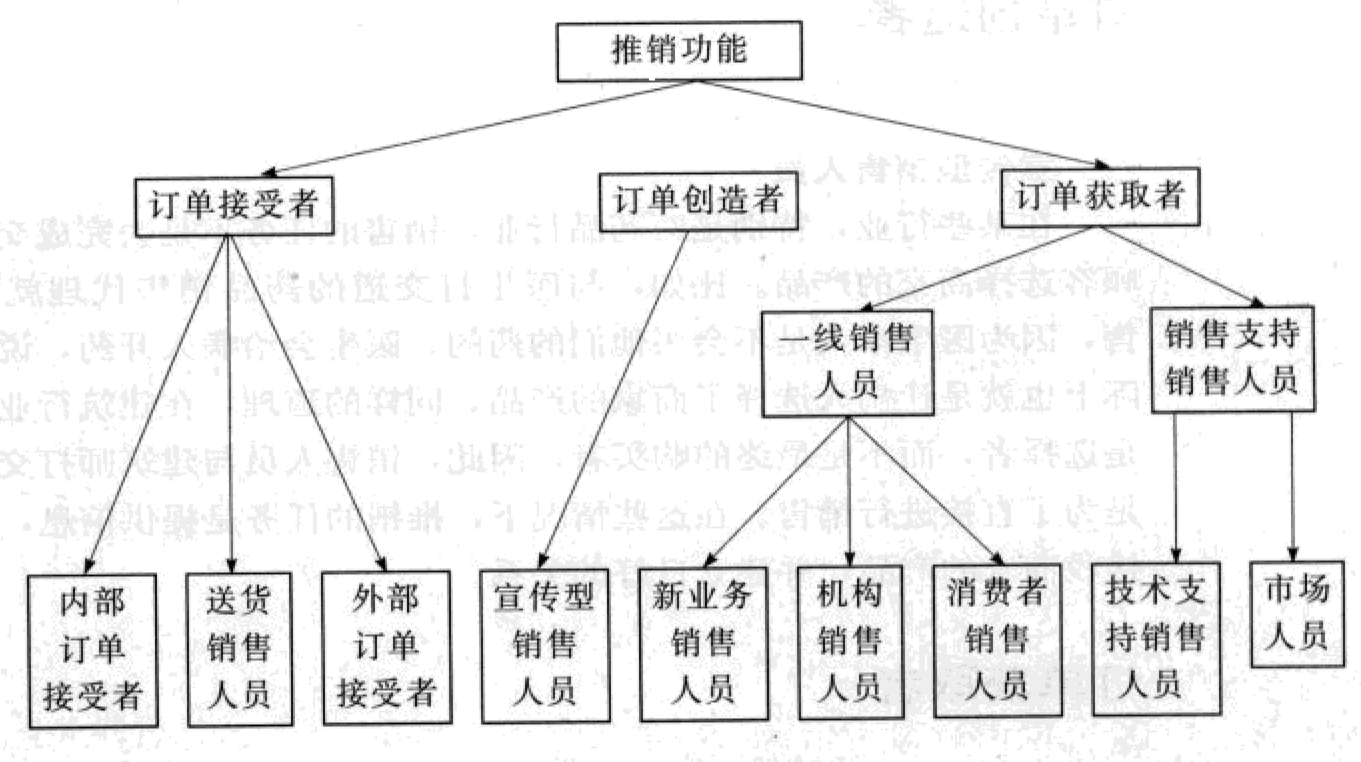


图 1—2 推销的种类

订单接受者又分为三种不同类型：内部订单接受者、送货销售人员和外部订单接受者。而订单创造者又被称为宣传型销售人员。订单获取者要不就是工作在销售一线的新业务销售人员、机构销售人员、消费者销售人员，要不就是为销售人员提供支持的技术支持销售人员或者市场人员。所有这些订单获取者都是致力于直接获取订单的。现在我们来看看每种推销工作具体是如何操作的。

订单接受者

内部订单接受者

在销售人员并不在场的情况下，顾客有充分的自由选择中意的产品。售货员在这里的任务也很简单：接过顾客的付款，将货物交给顾客，完成交易就可

以了。还有一种类型的内部订单接受者就是电话营销人员。他们配合一线销售人员，通过电话接收顾客的订单。

送货销售人员

销售人员的主要任务就是送货。在英国，牛奶、报纸和杂志都是送货上门的。没有人会去试图说服哪家人多订几瓶牛奶或多要几份报纸。是否增减订单完全取决于顾客自己。能否得到订单取决于送货是否可靠以及销售人员的人品。

外部订单接受者

这类销售人员会与顾客接触，但是他们的主要职责是满足顾客的要求，而不是主动地说服顾客，也不负责送货。在一定程度上，这类销售人员正在被更加高效的电话营销人员所取代。

订单创造者

宣传型销售人员

在某些行业，特别是医药品行业，销售的任务不是去完成交易，而是说服顾客选择商家的产品。比如，与医生打交道的药品销售代理就不直接进行销售，因为医生本人是不会买他们的药的。医生会给病人开药，说服了医生，实际上也就是让病人选择了商家的产品。同样的道理，在建筑行业，建筑师们也是选择者，而不是最终的购买者，因此，销售人员与建筑师打交道的目的也不是为了直接进行销售。在这些情况下，推销的任务是提供信息，使这些选择者接收商家的产品，并建立良好的关系。

订单获取者

推销工作中的最后一类就是订单获取者了，他们的主要任务是说服顾客作出购买决定。这些人也就是我们前面提到过的一线销售人员。

新业务销售人员

他们的任务是发现潜在客户，说服他们购买，从而获取新的订单。这些潜在客户主要就是那些之前没有在销售人员工作的商家买过东西的人或者机构。

机构销售人员

这类销售人员的工作任务就是与机构客户保持长期紧密的关系，包括教育机构、警察部门和当地政府机关。这时的推销工作可能会涉及团队推销，即销售人员不仅起到主体作用，而且会得到产品和财务专家们的支持。

消费者销售人员

这类人员向个人推销有形的产品（如双层玻璃窗、安全设备、汽车）和无

形的服务（如保险、个人养老金计划）。这类推销往往都是一次性的，销售人员通常从中得到佣金，因此，促成交易极为重要。而正是这类推销引发了很多的批评，它们被认为是通过给顾客施加“高压”来促成交易的。

技术支持销售人员

这一类订单获取者是为一线销售人员提供销售支持的。对于那些技术含量很高、达成购买协议所需的谈判过程很复杂的产品，销售人员往往会得到产品和财务专家的支持，他们能为顾客提供所需的详细技术资料。这种销售人员的组合正在逐渐成为大客户团队的一部分。在目前的情况下，这些专家主要在需要的时候才加入到推销团队当中。

市场人员

这类人员主要是在零售和批发的推销过程中提供销售支持。全国性的订单可能会在总部达成协议，但各个商店的销售就要靠市场人员来进行了。他们向商店提供如何摆放商品的建议，制定促销方案，检查库存量，并与商店经理保持联系。

以推销为职业

前面简要提到的销售角色细分让我们大致了解了销售的几种不同类型。一般来说，订单接受者所承受的个人压力远比订单创造者小，而成为订单创造者的一个主要特征就是要有友善平和的性格。但是，高薪的机会却属于订单接受者，因为他们的报酬总是与佣金或奖金相挂钩的，而这些钱又与他们所接订单的数量相挂钩。在很多情况下，年纪轻轻就能真正拥有获得高收入的机会正是在这些职位上，而这已成为公认的事实。

推销的情形多种多样，推销工作的类型也各式各样，因此要具体地指出销售职业获取成功所需的条件的确很困难。没有一个确切的测试或选拔可以用来区分成功和不成功的销售人员，除了通过亲自尝试之外，也没有任何方法能够知道一个人是否适合销售这个职业。然而，也有一些被公认为是很重要的条件：

1. 感觉敏锐，对与人打交道有浓厚兴趣。这种技能可以帮助销售人员更加准确地把握顾客的实际需要，发现顾客的问题。因为它能使销售人员发觉顾客在想什么，并能理解他们为什么那样想。

2. 沟通能力强。这不仅意味着向顾客传递信息的能力，更为重要的是一种聆听和理解的能力。知道什么时候停下来不说、什么时候听顾客说是十分重要的。

3. 有决心。尽管要求销售人员能把被拒绝也当做一种答案，但对于真正想在推销行业获取成功的人来说，他们是决不会轻易满足于被拒绝的。事实上，顾客在说“不”的时候，很有可能意味着也许可以尝试一下。这样的话，销售人员就可以努力使他们最终同意购买。有决心的销售人员有一种成功的欲望和意志，而对他们来说，成功就是做成一笔交易。

4. 自律乐观。多数销售人员大部分的时间都处于无人监管的状态，除了

与顾客接触外，他们都是独处的。而作为销售人员工作的一部分，他们时刻准备着遇到挫折、遭到拒绝和承受失败。因此，销售人员必须既自律又乐观，以应对销售任务的各个方面。

1.6 推销的形象

提到**推销**这个词，会引发许多不同的反应。其中大部分是负面的，甚至敌对的反应，包括认为它是“不道德的”、“不诚实的”、“令人厌恶的”、“可耻的”、“浪费的”等等。这种令人不快的观点有道理吗？我们认为没有。事实上，前面提到的对于推销的这些态度往往出于对推销的误解。下面就是一些主要的误区。

1. 推销不是一个值得出力的职业。很多人都有这样的观念，最常见的就是认为如果一个人有才能，这种才能就会在销售行业被埋没。最为不幸的是，持这种观点的往往是那些会对年轻人选择职业给出建议并产生影响的人。在有些地方，贬低推销职业甚至成为一种时尚，结果，很多优秀毕业生没有被吸收进入这个行业。

2. 好的产品自然会畅销，于是推销过程等于增加了无谓的开支。这一观点实际就是认为如果商家生产出了一流的产品，就自然会有买主出现。如果一个公司能生产出技术超群的产品，那么这种情况倒还有可能发生。而如果算上研发的话，附加的成本就会增加，公司为了保持技术上的优势，就必须不断进行研发的投入。另外，在后面的章节中也会讲到，推销不仅仅只有卖的功能，还可以向公司反馈顾客信息，特别是产品性能方面的信息，这又可以直接被应用于新一轮的研发当中。

3. 推销是不道德的行为，人们应该对那些靠推销活动谋生的人保持怀疑的态度。这种误解影响最广，对推销的形象损害最大。而这主要是因为推销人员那“横在门口的脚”的形象已经在人们脑海里根深蒂固了。这种态度会使销售人员的生活变得异常艰难，因为他们必须首先克服横在他们与顾客之间的这道不信任的障碍。

在销售任务中还有一些消极因素容易对工作产生不利影响：

1. 因为销售人员普遍被认为地位不高，所以他们经常会遭到拒绝，或受到“自我惩罚”，比如客户经常会让他们等着，直到约见开始前不久才得到取消会面的通知，或者被客户推给一些无法作出购买决定的人。因此，在**组织间市场营销**（business to business，B2B）和**消费者市场营销**（business to consumer，B2C）中，涉及一定程度上的心理风险。

2. 特别是在组织间市场营销的情况下，销售人员到客户的办公室去拜访他们，因此销售人员是在陌生的地区工作。在进入这些办公地时，他们有时会感觉到不自在。而客户可能会让销售人员等很久，这使他们感到更加不舒服。

3. 销售人员通常都是单独工作的，并且经常出差在外。这种工作吸引人的地方是它的自由独立性，但是另一方面也可能会有独来独往、缺少温情的缺

陷。因此在这种情况下，推销工作又有一定的心理风险。

这样看来，推销并不是一项简单的工作，那些想改善推销形象的人必须继续大声疾呼。但是在提出观点时又要客观公正，应该认识到各种误解都是有一定事实根据的。总有一些不道德的公司和个人试图利用某些顾客的无知和轻信。这些人不算销售人员，顶多算是误导顾客的商人，实际上是骗人的罪犯。有时候在我们的生活中，由于受到强行推销的影响，我们难免会觉得自己买了一些并不想要或者根本无法按期支付货款的东西。

所以说，推销也不是完全没有过失的。但另一方面，销售人员在与顾客接触时正变得越来越专业。推销中一些最过分的地方得以纠正，有些问题通过法律的途径得以解决，而更多的推销则是自愿进行的。要清除人们的这些误解，需要先推销自己，应该对下面这些有关推销的事实进行更广泛的宣传：

1. 推销并没有任何不道德的或不择手段的地方。那些从事推销活动的人也不是不道德的或不择手段的。推销为交换提供了一种机制，通过这一过程，顾客的需要得到了满足。另外，大多数人都在一定的场合参与过推销，即使在求职时向录用者介绍自己的技能和人品实际上也是一种推销。

2. 推销是值得从事的职业。许多做了一辈子推销的人发现推销其实是一个很考验人、很需要责任感而又报酬丰厚的职业。不可避免地，以推销为职业意味着要不断与人交往，这正好给销售人员提供了大量周详考虑的机会，以便他们能够安排好自己的工作时间。

3. 再好的产品也不会自动畅销。如果不将功能和特性向顾客解释清楚，再优秀的产品也会无人问津。那些看似一流的产品，可能根本不符合特定顾客的需要。推销的独特之处就在于它是去满足每个顾客的具体要求。销售人员根据这些要求以及自己对产品的了解，进行分析和选择，最后向顾客提供购买建议。

为什么销售技巧是一个公司成功的关键?

但凡成功的企业都有一个共同点，那就是它们的推销能力。帕特里克·邓恩（Patrick Dunne）——风险投资公司 3i 的一位主管说："成功的公司不光是要把产品卖给新的顾客，它还需要有让第一个人为之工作的销售技巧。最聪明的企业善于获取供应商等给它们提供的信用。"

但是销售与营销管理协会（Institute of Sales & Marketing Management）的首席执行官帕特里克·乔伊纳（Patrick Joiner）认为很多公司仅仅止步于创业时的热情。他说："推销最精髓的技能是要设身处地地为顾客着想，这也是很多企业失败的根源。这些人之所以有成立公司的想法，主要是因为他们在自己的行业里具有特殊的知识或掌握了一种特别的技术。但是他们太专注于自己的产品，结果只能局限于从自己的角度去看这些产品。这些企业家往往都是非常积极且富有激情的，而另一方面也会让人感觉到十分的傲慢专横。"乔伊纳还说："企业应该一直试图与自己的顾客建立良好的关系。企业所需要的不仅是有特色的产品、较低的成本，而且是有效的推销，由于市场瞬息万变，这些优势也无法持久，企业真正需要的是与顾客的良好关系。"

资料来源：*Sunday Times*，5 May 2002，p. 13.

1.7 销售管理的性质和作用

在推销变得越来越职业化的同时，**销售管理**（sales management）的性质和作用也日益专业化，后者更强调**管理**二字。众所周知，所有经理的最主要的职责就是进行计划、组织和控制。现在，越来越多地要求这些管理人员在行使职责时做到职业化。而在以往，更多的时候强调的是销售业绩，人们认为优秀的销售经理要有合格的人品，其职责主要是保证手下的销售人员创造足够好的业绩。尽管这样的才能已经很让人羡慕了，但现代企业中销售经理的职责范围显然扩大了许多，而且其职责重点也有了很大的变化。

如今，销售经理们被寄予厚望，他们要在公司中起到更加重要的战略作用，同时在公司制定计划时也常常要出谋划策，发挥关键的作用，本书的第 2 章和第 15 章将主要探讨这个问题。因此，我们有必要熟悉一下制定计划的一些技巧，包括销售预测和销售预算（在第 16 章会讲到）。销售经理们还必须熟悉市场营销的观念，以确保销售和营销活动能够融为一体，本章我们会谈到这个问题。在很多企业里，主要强调的是利润，而不是销量，因此，销售经理们必须懂得对手下销售人员的活动进行分析和指导，从而使他们创造出更大的利润。在管理销售团队时，销售经理们必须懂得现代人力资源管理的发展方向。

如果用上面我们提到的几个方面的要求来衡量的话，销售经理这个角色看起来似乎是令人望而生畏的，因为他必须既是会计、计划者、人事经理，又是营销人员。但是其主要的职责还是确保销售职能在实现整个公司的目标时作出最有效的贡献。为了完成这一任务，销售经理们必须承担以下具体的职责：

- 销售团队目标的制定；
- 预测和预算；
- 销售团队的组织、规模，管辖区域的设计和规划；
- 销售团队成员的甄选、招聘和培训；
- 销售团队的激励；
- 销售团队的评估和控制。

由于上述这些领域涉及销售经理的基本职责，因此我们将在本书第Ⅳ篇和第Ⅴ篇对这些问题进行详细讨论。

也许近年来对推销和销售管理影响最为深远的要数营销观念的演化发展了。鉴于其对推销的重要影响，现在我们就将目光转向营销观念的性质及其对销售活动的影响。

1.8 营销观念

要追溯**营销观念**（marketing concept）的发展情况，通常我们需要回顾一下现代商业实践发展的三个阶段。

1. 生产型导向。

2. 销售型导向。
3. 营销型导向。

生产型导向

在这个时期，企业主要关注的是生产商品或者提供服务这个过程本身。更确切地说，那时的管理层致力于提高生产效率，这主要是通过大规模的机器生产来实现的。在此情形下，企业的主要职能就是生产，其他的职能部门（如销售、财务和人事等）都是次要的。更为重要的是，这种导向的背后隐藏着一种哲学：只要产品的质量过硬，价格合理，供应充足，就会有顾客购买。

这种观点是亨利·福特（Henry Ford）最先提出来的。1913 年，他在底特律成功实现了 T 型福特轿车的批量生产。福特认为，只要能利用批量生产技术大规模地生产出一种标准型汽车，他就能够为人们提供一种价格较低的私人交通工具，以满足人们在这方面的潜在需求。那时，福特是对的。当时人们确实有这种需求，而他的产品也获得了巨大的成功。因此，企业的生产型导向对于供不应求的情况是适合的，福特汽车当时在美国的成功证明了这一点。但是，时代处于不断的发展变化之中，在当今的经济形势下，这种生产型导向显然是行不通的，因为目前一般情况下总是供过于求。

销售型导向

20 世纪二三十年代，随着批量生产技术被美国和西欧国家大量引入，由此引发了全世界范围内迅速加剧的市场竞争，很多企业采用了销售型导向。

采取销售型导向的企业将工作的重心转移到销售职能上。这时的主要问题不是如何进行生产，产品已经有了，问题是如何确保能把它们卖出去。销售型导向的企业普遍认为，如果让顾客自己选择，他们通常不愿购买，或者很难作出决定。因为在当时，如果顾客需要某种商品或者服务，那么为他们提供商品和服务的商家会有很多很多。这一状况在供应本来就已经非常充足而需求又进一步疲软的时候大大恶化，比如在 20 世纪 30 年代的发达国家。正是在那个时候，一些“强卖”的方式被发明出来，其中很多方法值得商榷，有些甚至具有欺骗性。推销的不良形象大部分正是由于当时这些方式的使用而形成的。

尽管顾客已经得到保护，能免受一些过激推销方法的影响，但是正如我们在第 13 章中提到的，现在很多企业仍然采取销售型导向。

营销型导向

很难说营销型导向（又称为顾客型导向）是何时出现的，但是在某种程度上顾客的核心地位确实在商业活动产生之初就被认识到了。然而，直到 20 世纪 50 年代，才出现并形成了营销观念。这种观念起源于美国，它的出现一方面是对生产型导向和销售型导向的否定，另一方面是面对变化的市场环境的结

果，同时也是一种基本商业直觉作用的结果。

营销观念认为，企业要成功、要获利，关键是要找出顾客需要什么，然后通过自己提供的产品和服务去满足他们。从表面上看，这样一种观念并不会产生什么深远的影响，而且它跟过去的那些导向也没有什么本质的区别。然而事实上，营销观念对于企业的经营理念和实践来说却是革命性的，与过去的生产型导向和销售型导向完全不同。这一革命性观念的核心就是强调顾客的需求。图 1—3 举例说明了营销型导向与销售型导向的区别。

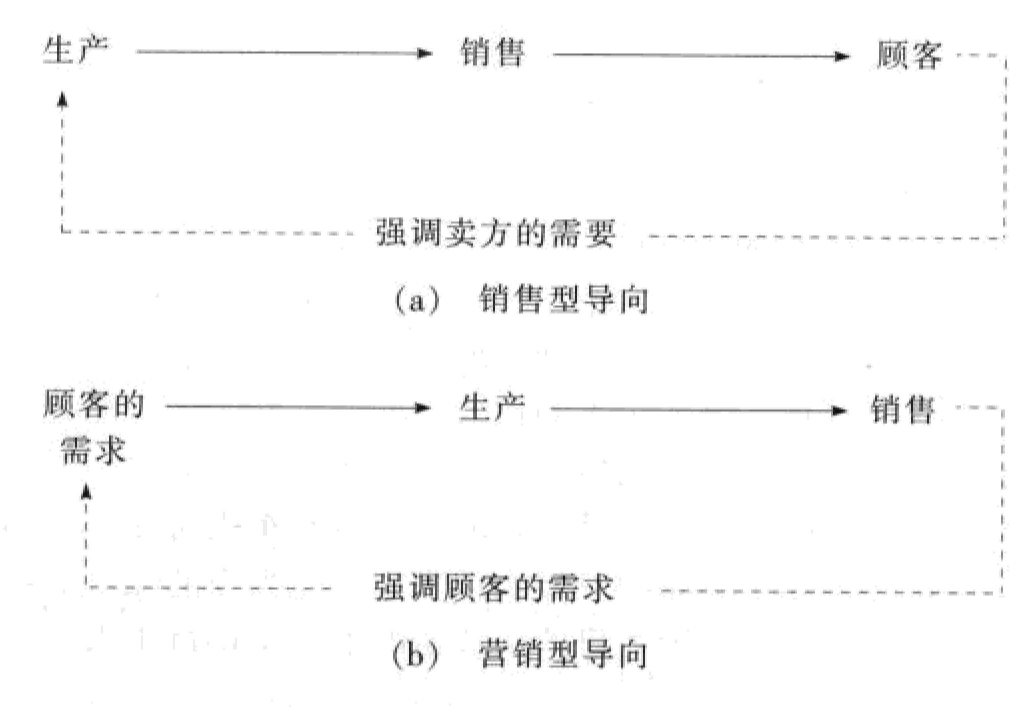


图 1—3 销售型导向和营销型导向

目前，企业越来越强烈地认识到营销型导向在当今的商业环境中是必不可少的。现在的消费者越来越精明，掌握的信息也越来越多。近年来消费者的个人净收入持续增长，能够自由支配的资金增多，购买力大大提高，而与此同时，产品和服务的种类也不断增加。很多企业都认识到了这样一个残酷的事实：即使它们拥有自认为是一流的产品、高效的生产线、铺天盖地的促销攻势等看似值得夸耀的条件，也无法确保企业的成功。要想获得成功，企业必须把顾客的需求放在第一位。这种对顾客的理解在一定程度上解释了为何近年来那些旨在理解购买者行为的理念和方法得到了很大的发展。在第 3 章，我们将对消费者与组织购买者的购买行为进行分析。

1.9 营销观念的贯彻

采用营销型导向的企业必须从上到下、从态度到实践进行一系列的变革。要想使营销观念产生价值，市场营销这一学科必须起到一种可以被称为营销技术的作用，这就意味着管理层需要制定一套方案来执行营销观念。前面我们已经提到，行为科学有助于我们理解购买者的行为。同样，市场研究中的定量、定性分析方法也可以帮助我们分析和评估市场的状况。现在我们就来谈谈市场营销中一些实用的重要概念。

市场细分和目标市场的确定

市场营销关注的是顾客的需求，这就要求企业不断地去找出这些需求到底是什么，然后制定市场方案去满足这些需求，实现企业的经营目标。顾客的需求多种多样，满足这些需求的方法也可以是各式各样的。因此，任何企业都不能用一种统一的模式去满足整个市场中所有顾客的需求。**市场细分**（market segmentation）就是一个发现市场中有相似需求，并且会对既定营销行为作出特定反应的顾客群的过程。确定了市场中不同的顾客群之后，企业就能决定哪些群体最有吸引力，对哪些群体开展营销活动会最有效。在选择好目标市场之后，企业就能根据这些不同群体的具体需求制定不同的营销方案。

市场细分和**目标市场的确定**（targeting）是市场营销中最重要的两个概念，帮助企业应用这些概念的一整套方法也早已问世。下面我们就来看看有效的市场细分和目标市场的确定能够为企业带来的好处。

- 明确市场商机，特别是通过市场分析找出还没有竞争者涉足的市场空白；
- 在设计产品时能更贴近市场需求，增加市场吸引力；
- 能将营销和销售活动的重点放在最有潜力的细分市场上。

在对市场进行细分的过程中，有一些基本的划分标准和方法，这些标准可以单独使用，也可以与其他方法结合起来。比如说，一家生产牙膏的企业可能认为以年龄为标准对市场进行细分是最理想的；也就是说，企业发现市场中不同年龄的人群对其产品有着不同的要求，需要产品为他们提供不同的功能。企业将会看到在销售方面，各个细分市场对为他们量身定做的产品和营销方案的反应是很好的。同时，企业还会发现，可以按照收入水平对牙膏市场进行细分，因为市场中不同收入的人群对其产品的要求是不同的。最后，企业也可能发现，可以把收入水平和年龄两种不同的特点结合起来对牙膏市场进行细分。

在成长型市场中满足顾客需求——网络游戏

应该认识到整个市场通常由离散的区域组成，这些区域由具有不同需求的顾客构成。两个具有代表性的区域是商业和家庭，二者都能被细分为相应的子部分。

家庭消费者可以通过年龄或收入来定义，除此之外还可以通过他们利用网络的方式来定义：

- 教育——为完成作业而进行的研究；
- 沟通——电子邮件，即时通讯；
- 体育——浏览足球网页；
- 音乐——下载 MP3；
- 网络游戏。

英国电信（BT）认为爱好游戏的顾客有较高倾向去采用宽带技术，并且已经识别了两个层次的网上玩家：

- 第一层次主要由 16～35 岁的男性构成。
- 第二层次由家庭用户构成，也就是那些子女可能是潜在用户的父母们。

研究表明，顾客对游戏充满激情，并且喜欢利用新科技产品玩最新款的游戏。研究还表明，游戏的社会意义也很重要，玩家喜欢与他们的朋友对抗。

资料来源：http：//www.thetimes100.co.uk/case _ study with permission.

下面我们来介绍一些在市场细分时经常用到的标准。

1. 消费品/市场

- 年龄；
- 性别；
- 收入水平；
- 社会阶层；
- 地理位置；
- 住处类型（居民区划分——ACORN）；
- 性格特征；
- 使用目的；
- 使用频率（分为经常使用者和非经常使用者）。

2. 工业品/市场

- 终端市场/产业类型/产品用途；
- 使用目的；
- 企业规模；
- 地理位置；
- 使用频率。

不管选用何种标准来对市场进行细分，市场细分和目标市场的确定这两个概念的应用都是企业向营销型导向转变的重要一步。

市场细分的应用

公司在进行一种产品的营销时，需要确定不同的市场细分区域。市场细分包括识别一系列特性，这些特性能够区分特定的消费者群体，举例来说：

1. 以统计变量为标准，即按照年龄、性别等变量把人口分为不同群体。BIC 利用这种方法，认识到不同的零售商面向不同年龄层和收入的消费者，而不同的终端消费群体追求不同的产品，如男性与女性对剃毛器的需求是不同的，促销、广告和产品展示也因这些不同而有所区别。

2. 以用途为标准。除了世界知名的袖珍打火机以外，BIC 还在 2004 年推出了专为烧烤和烛光晚餐设计的 BIC 超级打火机。

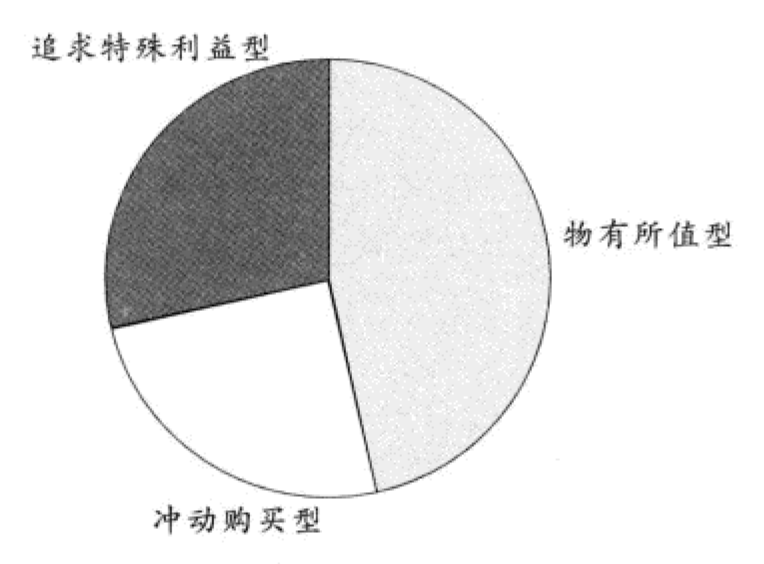
3. 以消费者行为/需求为标准。BIC 对其固定产品类别的研究表明，书写工具购买者有三种不同类型：

- **物有所值型**

办公机构和家庭是这种类型的代表，事实上在这些地方文具无处不在。谁都可以使用任意一支笔，所以有一支笔放错地方也没什么大问题。家庭主妇们倾向于购买价格更低的笔，并且通常会根据当时的需要购买各种新笔。

- **追求特殊利益型**

这类消费者寻求更私人化的目的——他们所谓的“我的笔”。这支笔被保存在属于主人



的隐秘地方，不会轻易借给别人。而且购买决策的制定需要更长时间，并包含对各种选择的谨慎衡量。主要考虑因素包括执笔的舒适性和流畅书写的能力，后者通过颜色、字体等反映出各人的不同风格。所以，营销活动需要着眼于这些更为复杂的个人需求。

● **冲动购买型**

冲动购买行为是计划之外的。创新的设计就会吸引这类消费者，很大程度上是因为他们购物的目的是享受乐趣。这类购买者十分情绪化，因此，有经验的营销者会注意创造"渴望的目标"。引人注目的销售展示对于刺激冲动型购买极为重要。

BIC 旨在设计一组均衡的产品组合，包括：

● 质量可靠的，对于定期的家庭购买者物有所值的产品；
● 为那些渴望"与众不同"的消费者提供的高质量产品；
● 新奇的、富有吸引力的产品，有时生命周期相当短。

资料来源：http：//www. thetimes100. co. uk/case_ study with permission.

营销组合

在讲述市场细分这个概念时，我们经常提到企业的营销方案，而在营销方案中最为重要的一环，也是企业的营销经理们最核心的任务，就是决定一些可控制的营销变量，杰罗姆·麦卡锡（E. Jerome McCarthy）[7]将它们称为 4P，即**价格**（price）、**产品**（product）、**促销**（promotion）和**渠道**（place，或者称为分销）。这四个变量，再加上市场细分，就构成了尼尔·博登（Neil Borden）所说的**营销组合**（marketing mix），这是现代市场营销实务中的一个核心理念。[8]

一般来说，企业管理层有一些可以控制的变量或因素，比如，他们能自主决定所生产的产品类型、产品特征、质量水平等等。营销管理的任务就是要把这些因素糅合在一起，找出企业成功的诀窍。**营销组合**这个词用得恰如其分，因为这个组合包含了很多成分，而组合这些成分的方法则更多，4P 中的每个因素都要求我们作出决定：

1. 价格：包括价格水平、信用条款、价格调整和折扣等。

2. 产品：包括产品的特征、包装、质量和种类等。

3. 促销：包括广告、公关、销售推广、人员推销和赞助活动等。更准确地说，这五种因素的组合可称为沟通组合，使这五种因素和谐地共同作用即可称为"整合营销沟通"。特别是近年来互联网的出现和直复营销技巧的频繁使

用，更导致了人们对营销组合中这一方面的特别关注。

4. 分销：包括库存、分销渠道和中间商的数量等。

从上面我们可以看到，人员推销在营销组合中被当做促销的一个重要部分。我们会在这一章的后面再回过头来谈谈推销在营销组合中的作用，而促销组合这个概念我们也会在第 2 章里详细讲到。现在，让我们来看看营销组合的其他方面。

产品

很多人相信产品在营销组合中是最为重要的一环。他们认为，产品环节的决策将对企业的成败产生最直接、最持久的影响。乍一看，这种观点似乎属于生产型导向，而不属于营销型导向，但实际却并非如此。产品环节的决策无疑是企业营销决策中最重要的一环。因为除非市场上对某种产品有潜在需求（真正的需求），否则无论产品有多好，都无法获得成功。这并不是说产品决策可以在孤立其他因素的情况下作出。产品的市场需求量很大，但由于促销、价格、分销等环节的不当决策而导致失败的例子屡见不鲜。实际上，产品决策是制约企业销售潜力的瓶颈，而在营销组合其他因素上的决策是否有效，则决定了这一销售潜力实现的程度。

产品这个概念包括企业提供给顾客用以满足他们需求的所有东西，除了用做销售的有形产品之外，还有服务和技能等。非营利机构也会向潜在的顾客宣传它们的服务，慈善机构、教育机构、图书馆、博物馆以及政治候选人都在运用营销这一概念进行宣传。如果选择不同的标准，会有多种方法对产品进行分类。比如说，如果按照终端用户这一标准进行分类，消费品和工业品之间就会有很大的区别。

不管选择何种分类标准，有一点非常重要，必须牢记于心，那就是顾客购买的是产品带来的好处，而不是产品本身。这种产品理念也是以市场为导向的经营理念的一种体现。它是从顾客购买产品的实际需求这个角度来定义“产品”的。比如，人们在购买化妆品的时候，其实买的是化妆品带来的吸引力。西奥多·莱维特（Theodore Levitt）[9]在这个问题上为我们提供了一个鲜活的例子，他曾说：“采购者要买的不是 1/4 英寸的钻头，他们要买的是 1/4 英寸的孔。”从这个角度来看待产品，我们在营销时就能拥有所需要的独特眼光了。在做销售介绍时，这种理念可以用来指导我们把注意力放在强调企业的产品和服务能为顾客解决什么样的问题上。

产品生命周期

随着时间的推移，产品在销量和利润方面会表现出特定的模式。市场营销中最有用的理念也来源于这一认识。图 1—4 所示的就是这种模式，也被称做产品生命周期曲线。

产品生命周期（product life-cycle）与人类生命周期的模式类似，也有四个明显不同的阶段——导入期（出生）、成长期、成熟期，最后是衰退期。下面我们就来简单地看看每个阶段的性质，从而了解整个周期曲线的情况。

1. 导入期。在这个阶段，销售的增长相对缓慢。企业必须说服经销商购进它们的产品并开展促销活动，还要让顾客知道其产品的存在，引起顾客的兴

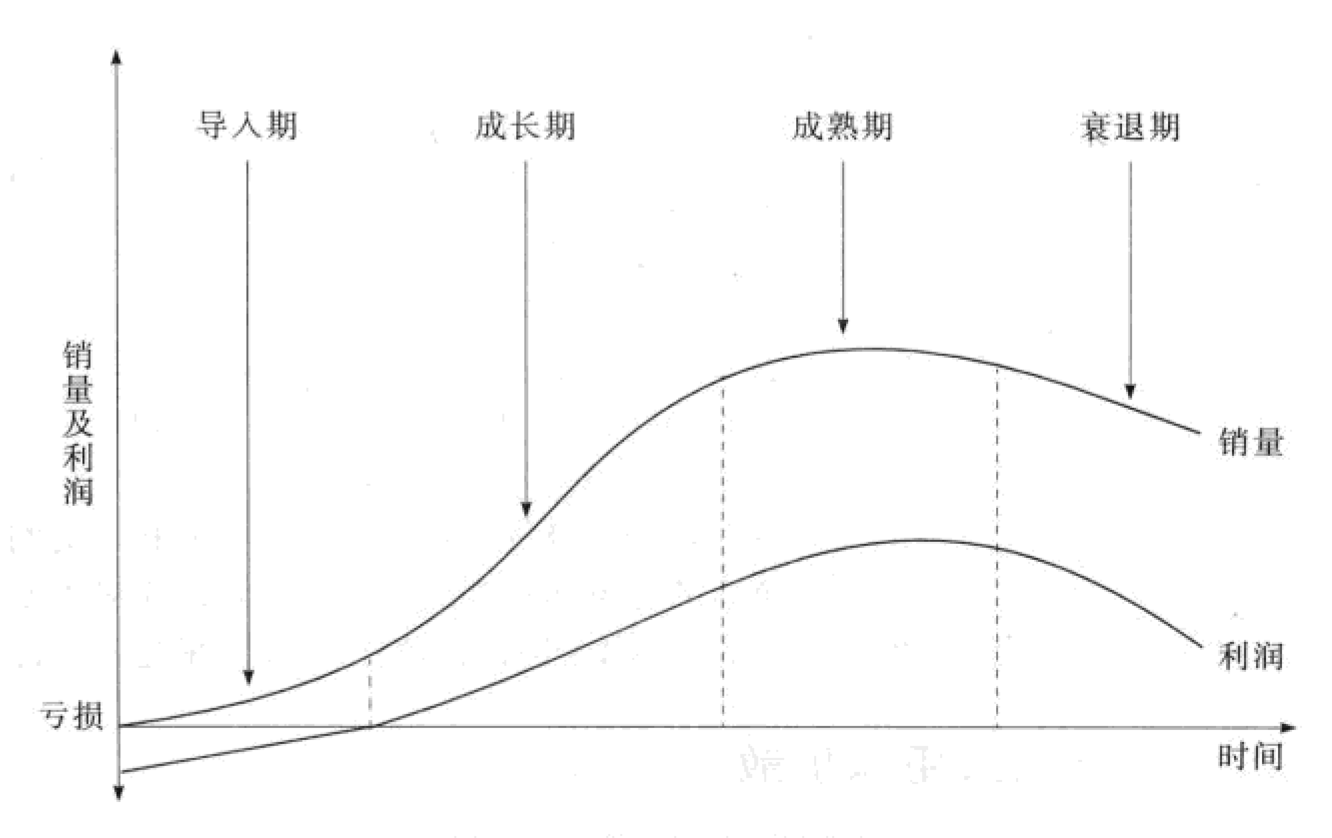


图 1—4 产品生命周期曲线

趣并说服他们，使他们觉得该产品值得购买。企业可能需要告诉顾客如何使用该产品，他们目前的购买及生活习惯可能会发生变化（比如微波炉带来的便利）。在这个阶段，没有利润可言，推出产品时所花费的高额成本常常意味着企业需要面临一定的财政赤字。

2. 成长期。经过了第一阶段缓慢接受的过程，销量开始以相对较高的速度增长。随着口碑的流传和广告开始发挥作用，这时会出现一种"滚雪球"效应。经销商可能会要求购进产品，企业开始实现盈利，尤其是在新导入的产品一开始就控制在一个较高价格的情况下［有时也称为**市场撇脂策略**（market skimming）］。

3. 成熟期。这时销量的增长开始减缓，市场出现饱和。很难有新的购买者被吸引进来，大量的销售是现有顾客的重复购买。竞争者受到高利润和高销量的吸引进入到市场中来，在一定程度上竞争加剧。受此影响，企业的利润开始从顶峰下滑。

4. 衰退期。销量开始下降，本来就已经微薄的利润空间进一步压缩。顾客可能已经对原有产品产生厌倦情绪，而被新的改进型产品吸引。经销商受销量减少的影响，开始对原有产品进行清仓处理。

产品生命周期理论的意义

并不是所有的产品都在销量和利润上表现出如此典型的周期性特征。很多产品根本就没有生命周期可言（许多新产品在市场上并不成功）。同样，在销量迅速增长的时期内，也会出现销量突然减少的情况，而这有可能是因为竞争者推出了一种新的、更好的产品。不同的产品在生命周期每个阶段上经历的时间长短也不一样。与人的寿命不同，产品并没有什么寿命预期。但是，很多产品确实都遵循着普遍的生命周期模式，这对于市场营销和销售策略有着重大的指导意义，其中一部分我们将在第 2 章中进行详细的讲述。现在我们来看看产品生命周期理论最重要的两个意义。

第一个很明显的意义就在于，即使再成功的产品，其生命也是有限的。同时，有证据表明，日益激烈的市场竞争和日新月异的技术变革使产品的生命周期变得越来越短，这也正好说明了为什么现在企业对不断开发新产品越来越重视。在此过程中，销售人员的作用非常重要，因为他们天天与顾客打交道，所以通常能够最先察觉到产品开始衰退的迹象。他们对顾客、竞争者和市场需求如此详尽的了解，也使他们成为新产品创意的一个潜在的重要源泉。

产品生命周期理论的第二个意义在于，各个阶段应该对应不同的市场营销和销售策略。比如，在导入期，市场营销活动的重点应该是确定潜在的购买者；在成长期，销售人员可能会发现，他们要处理的难题是如何在需求增长超过供应能力的情况下，将产品分发给顾客；在成熟期和衰退期，销售人员则更多地需要依赖有竞争力的定价和特殊的优惠政策，以应对不断加剧的市场竞争和不断下滑的销量。关于这个问题我们将在第 2 章里进一步论述。

产品采用和扩散

这一理论由埃弗里特·罗杰斯（Everett Rogers）于 1962 年[10]首次提出。它与产品生命周期紧密相联，讲述了消费者对革新产品的购买行为，并认为新产品的自身特点会影响消费者采用的比例。其特点如图 1—5 所示。

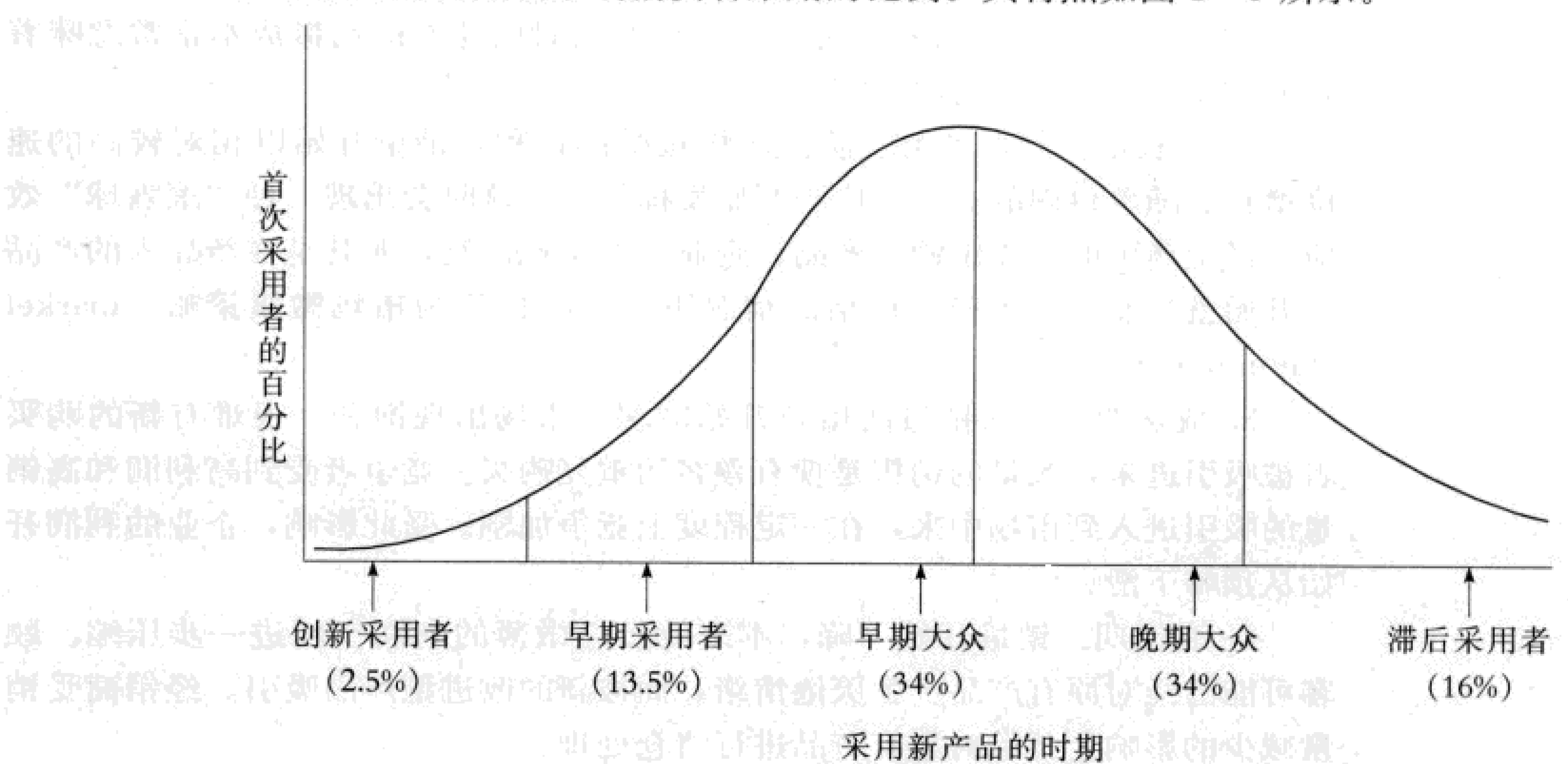


图 1—5 革新产品的采用

消费者按照不同的行为特点被分成五种不同类型的“采用者”，各个类型中都包含一定比例的首次采用者（不是重复购买者）。首次购买者如何被吸引到某种产品和服务上来，以及产品扩散过程持续的时间长短等问题都是由产品和服务自身的性质决定的。

如果是新款女装，其扩散过程完成的时间可能不到一年。这里，创新采用者（即最初 2.5%的购买者）很有可能是对时装十分敏感的有钱人。但是，如果换成新款电脑软件，其创新采用者很有可能就是重视技术的电脑专家们，而产品的扩散过程会持续得更长一些。同样，尽管微波炉早在 30 年前就问世了，但它们在市场上仍然没有完全扩散开来，目前处在滞后者购买的阶段。另外，出于一些

原因，很多潜在消费者可能根本就不会选用某种产品，比如一些人不买电视机就是因为它破坏了谈话的艺术。下面是一些决定新产品采用比例的因素：

- 新产品与市场上其他产品和服务相比的**优势**；
- 新产品与顾客潜在需求的**兼容程度**；
- 新产品使用的**简易性**；
- 新产品在购买前是否可以**试用**；
- 新产品在购买前是否易于向消费者宣传（参见下例）。

如何防止你的黑衣褪色？

仅仅洗过数次之后，你最中意的黑衣就褪成了暗灰色，你不得不将它扔进衣橱束之高阁。这样的事情怎能不让人恼火呢？现在有了 Dreft Dark 之后，你的黑衣可以持久不褪色了。它的独特配方能有效去除污垢。它性质温和，适合全家衣物，同时适合机洗、手洗，在同类产品中首屈一指。现在，森斯伯瑞和各大超市均有销售。

资料来源：Adapted from promotional article in *Best*, 2 July 2002.

定价

与产品因素一样，营销组合中的定价决策包括很多方面，比如确立定价目标和价格水平，制定信用及折扣政策，建立价格调整机制。下面我们主要从影响推销和销售管理的角度，来看看在定价决策时需考虑的一些重要问题。

定价决策时需考虑的因素

营销中的一个关键问题是消费者购买力。如果一家企业不能使其产品或服务区别于它的竞争者，那么必须给出更富竞争力的价格。企业的定价能力被其竞争者价格所限制，但是衡量所谓的"期望价值"十分重要。不同企业间的价格差异应该在考虑"边际效用"的基础上进行判断。有些销售人员只关注产品的销售，不注意把握机会进行产品的差异化。当产品差别并不显著时，价格竞争便成为重中之重，低价比较容易带来销售。降低价格的敏感性比增大产品的差异性更难做到。然而应该认识到消费者在敏感性这方面表现不一。对某些人而言，价格是高于一切的衡量标准，但对于其他人来说，配送、服务和形象则更为重要。

与成本导向定价法相反，需求导向定价法使公司认识到价格表现为价值而不仅仅是成本。按照惯例，公司把直接和间接成本加总，再加上利润就形成了价格。一旦价格制定出来，销售人员的任务就是使顾客相信产品物有所值。参照所要求的额度，当需求下降时价格可以调低一些，反之可以提高。成本导向定价法忽视了顾客和竞争者。顾客拥有产品是为了获得价值，他们需要可供比较的产品和品牌，这时需求导向定价法就出现了。对于顾客来说，价值意味着产品的功能、支持性的服务、公司如何与顾客需求建立联系，以及顾客对产品的印象。

附加价值并不一定意味着更好的产品和服务水平就要承担更高的成本，关键是要在顾客价格承受水平和相关成本之间达到一个平衡。

在确定价格水平时，我们需要考虑很多因素，主要包括：

1. 企业目标。企业在进行定价决策时，必须首先确定在整个财务与营销

框架下，其定价所要达到的目标。比如，企业可能提出了一个资本回报率的目标，那么其个别产品的定价水平就必须反映这一总体目标，或者企业可能将其财务目标确定为及早收回现金或指定的投资回收期。

2. 营销目标。这也可能影响到定价决策。比如，企业可能将其开发的一项新产品的最佳营销策略定位为尽快抢占市场份额。这种策略就叫做**市场渗透策略**（market penetration），它通过低价位和大规模促销活动来刺激消费者需求，抢占市场。而与此相反，企业也可能认为市场撇脂策略更合适，那么新产品的上市价格可能就会定得很高，这一策略同样需要大规模促销活动的支持。最终，产品的价格会降低，但此前的高价策略已经为企业带来了利润，而且还会有一批对价格更加敏感的购买者进入市场。不管企业制定了怎样的财务与营销目标，定价决策都应在此框架之内进行；同时，必须让销售管理层及销售团队的每个成员都知道这些目标。

3. 需求因素。在大多数市场中，企业能够制定的价格上限是由产品的需求决定的。简单地说，企业只能制定市场能够承受的价格。尽管这样会使需求分析及其与定价决策之间的复杂关系过分简化，但这些复杂的分析不应该妨碍定价决策者在商讨时对需求的考虑。与需求和价格关系最直接相关的一个概念就是产品的需求曲线（见图 1—6）。尽管这一概念十分简单，但在需求曲线中包含了很多对定价决策者有用的信息。它表明，价格越低，正常的需求量就会越高。从图中还能找到指定价格下市场的产品需求量。最后，估测出需求对价格变化的弹性。也就是说，我们可以计算出需求量在给定的价格升降比例下的变化比例。这些信息在定价决策时非常有用，但是要获取价格与需求关系的信息并不容易，价格之外的一些因素对需求也有重要的影响。除此之外，定价决策必须反映需求因素的影响，而且一些预测必须基于需求水平与价格之间可能存在的关系。在这里，销售队伍在提供此类信息方面会起到十分关键的作用，很多企业在产品定价时都充分利用了这一资源。

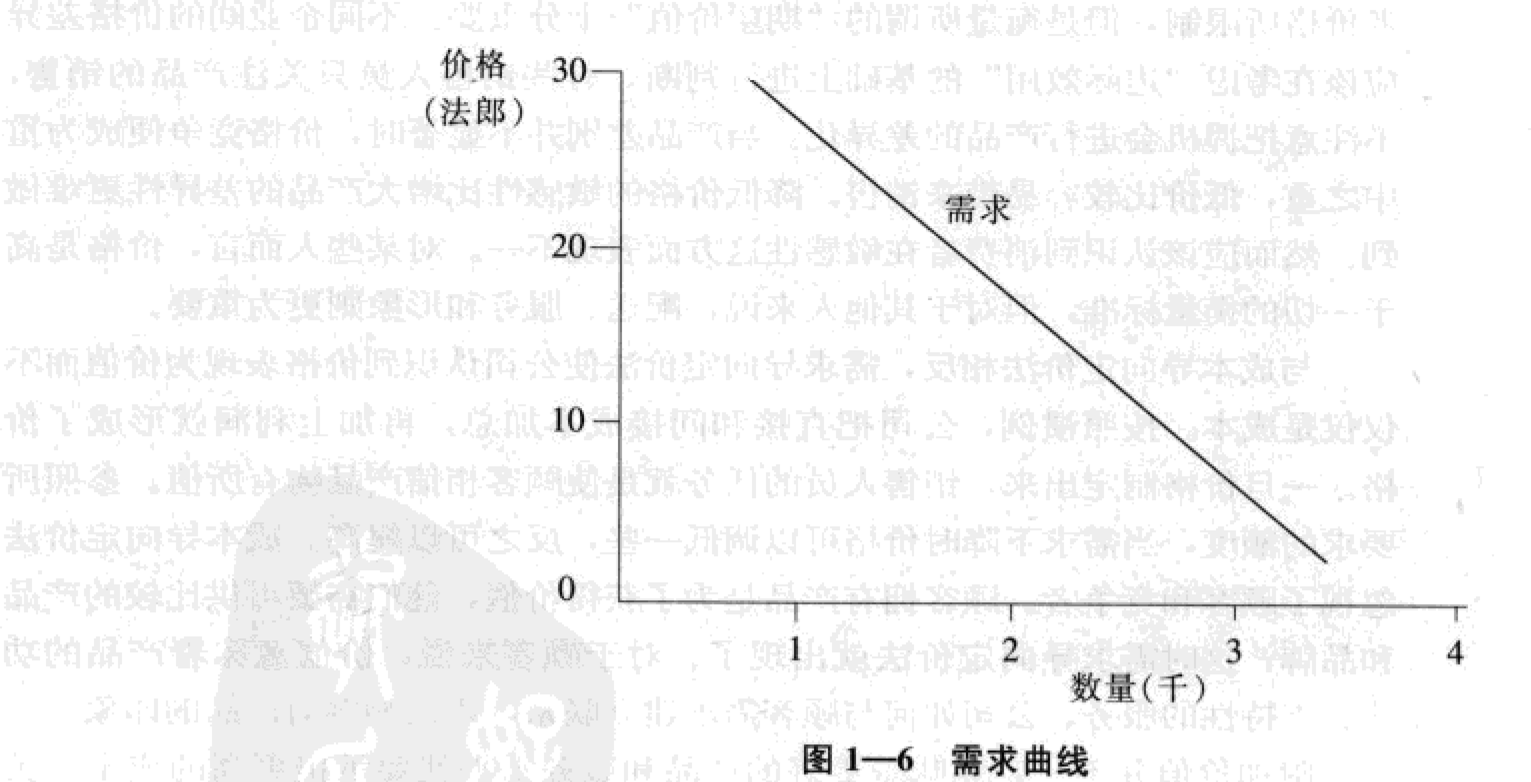


图 1—6 需求曲线

需要考虑的最后一点就是需求曲线的斜率。图 1—6 中是一条向右倾斜的常规需求曲线。这就意味着，在较低的价格上，需求量比较大。但是，如果认为事情总会是这样，那就危险了。在某些情况下，产品价格可能定得太低了，

不仅没有增加需求，反而使其减少了。对于那些定价很高的昂贵商品，人们购买它们的目的主要是获取某种优越感，这样的商品就不能定价太低。同样，低价还可能让顾客对产品的质量产生怀疑。

4. 成本因素。如果是需求决定了价格上限的话，那么成本则决定了其下限。在营利机构中，从长期来看，制定的价格必须包含生产和营销的总成本，同时留有部分可观的剩余作为利润。事实上，在开始定价决策时，企业都是先考虑其成本。一些定价方法甚至将定价仅仅与成本挂钩，如计算出单位产品的总成本，然后加上一定比例的利润，就得出最后的价格。这种成本加利润的定价方法尽管很直接，但是往往忽略了成本计算时的一些重要细节。与需求因素一样，成本因素也十分复杂。成本加利润的定价方法经常忽略了生产产品时固定成本与可变成本的区别。固定成本就是那些在工厂产能限度内，无论生产规模多大都固定不变的成本，如租金和利息。可变成本随生产规模的变化而变化。生产规模扩大，总的可变成本也会增加；反之，产量减少，直接劳动力、原材料等成本就会降低。这一简单明了的区别在定价决策时十分有用，并由此引出了**盈亏分析法**（break-even analysis）。

图1—7所示的就是这种方法。图中显示了固定成本、可变成本、总成本和销售收入曲线。收入曲线与总成本曲线的交点就是盈亏平衡点。在该点，企业既不盈利，也不亏损。从盈亏平衡图中，我们可以算出制定不同价格对盈亏平衡点的影响。如果再将需求信息与之结合起来，盈亏分析就成为定价决策时一个强有力的工具了。销售经理必须懂得不同的成本理论和程序；同时，虽然不要求他们懂得详细的会计知识，但他们必须熟悉其负责推销的产品成本的计算程序。

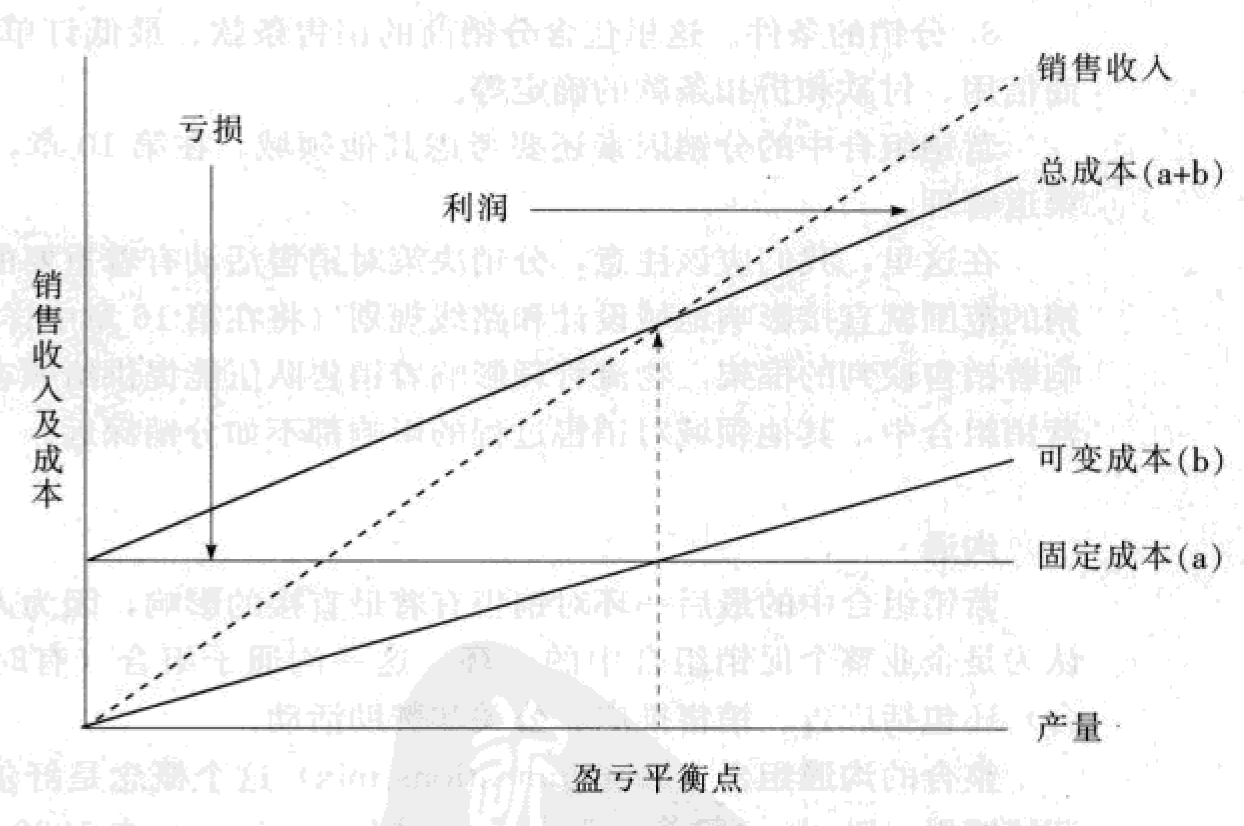


图1—7　简化的盈亏平衡图

5. 竞争因素。企业在定价决策时，不能忽略竞争对手的行为。定价决策，特别是短期策略性调价，通常是针对竞争者行为作出的回应。在使用这种策略时应谨慎，特别是要降价时，价格一旦调低，就很难回升。因此，如有可能，企业在应对竞争时应考虑采用降价之外的其他方法。

分销

营销组合中的分销因素，特别是物流管理，很早就被认为是商业活动中可以大为改善并节省大量成本的领域，它通常占企业总成本的一个很大部分。分销领域在近年吸引了很多的注意力，不断有新的理论和方法涌现出来，以加强这一重要职能的管理。分销管理现在被认为是企业战略管理的一个关键部分，在大公司中，通常有专家专门负责。正因为如此，我们在这里只从总体上谈谈营销组合中这一因素的一些重要方面。

广义上的分销包括将货物与原料转移到工厂、在工厂中转移以及转移到终端消费者的一切活动。营销组合中的分销因素包含着如下决策领域：

1. 分销渠道的选择。包括以什么方式、通过哪些分销点将产品和服务转移到终端消费者手中。营销渠道可能很短，比如，产品和服务可以通过邮购直接转移到顾客手中。或者，分销渠道会包括一系列的中间商，包括代理商、批发商和零售商。除了选择产品和服务转移到顾客手中的途径之外，还必须决定分销范围的大小。比如，一些企业实行**独家分销**（exclusive distribution），即只是有选择地使用少数中间商来分销其商品。企业也可以选择广泛的分销路线，要求自己的分销覆盖范围越广越好，即**集中分销**（intensive distribution），这样企业就会寻找大量的分销点。

2. 决定顾客服务的标准。除了选择分销渠道，企业还必须决定交货时间、运输方式等因素。缩短交货时间可以为企业营销其产品提供很大的优势。另一方面，这样的政策通常伴随着成本的增加，因为这意味着企业必须提高库存量。因此，企业必须在权衡利弊之后，决定顾客服务应该达到什么水平。

3. 分销的条件。这里包含分销商的销售条款、最低订单量/库存量、分销商信用、付款和折扣条款的确定等。

营销组合中的分销因素还要考虑其他领域。在第 10 章，我们将详细探讨渠道管理。

在这里，我们应该注意，分销决策对销售活动有着重要的影响。比如，分销的范围就直接影响地域设计和路线规划（将在第 16 章中详述）。分销条款影响着销售谈判的框架。物流管理影响着销售队伍能提供给顾客的交货条款。在营销组合中，其他领域对销售过程的影响都不如分销深远。

沟通

营销组合中的最后一环对销售有着最直接的影响，因为人员推销本身就被认为是企业整个促销组合中的一环。这一沟通子组合（有时被称为促销子组合）还包括广告、销售推广、公关和赞助活动。

整合的**沟通组合**（communications mix）这个概念是舒尔茨、坦纳鲍姆和劳特博恩（Shultz，Tannenbaum，and Lauterborn）在 1992 年首次提出的。[11] 这种观点令人有些迷惑，因为沟通的多种子因素向来被认为是单独的实体。他们提倡将所有因素连接起来，向目标市场传递统一信息，其中每一环节都支持沟通框架中的其他环节。美国广告机构协会（American Association of Advertising Agencies）将整合营销沟通定义如下：

这是一种营销沟通策划的理念，它识别一项全面计划的附加价值，该计划评估多种沟通项目的战略地位，并通过离散信息的无缝整合将那些项目结合起来，以达到明晰的、连贯的、最大化的沟通效果。

整合沟通组合在推销上的意义在于，销售人员对任何新的销售推广、直复营销和广告活动都必须有相当程度的了解。有时促销活动并不富有成效，因为连销售人员都没听说过这些活动。如果顾客是第一个告诉销售人员关于某次广告活动中宣传的产品特惠价的人，而那些销售人员都不完全了解，那么这种状况显然不会令人满意。

所有这些子因素在书中的很多章节都有叙述，它们与推销的关系在具体章节中都有详细介绍。

特拉维斯·珀金斯公司的顾客和营销组合

- 内部顾客——所有的雇员和商业伙伴都很重要，他们是与外部顾客接触的关键点。
- 外部顾客——他们购买企业的产品，也是企业将来想要吸引的顾客。

特拉维斯·珀金斯公司（Travis Perkins）必须努力地持续改善绩效，并在维持现有顾客和吸引新顾客方面比竞争者做得更好。为了获得竞争优势，公司经常审视和调整自己的营销组合，并关注那些紧要的事项。

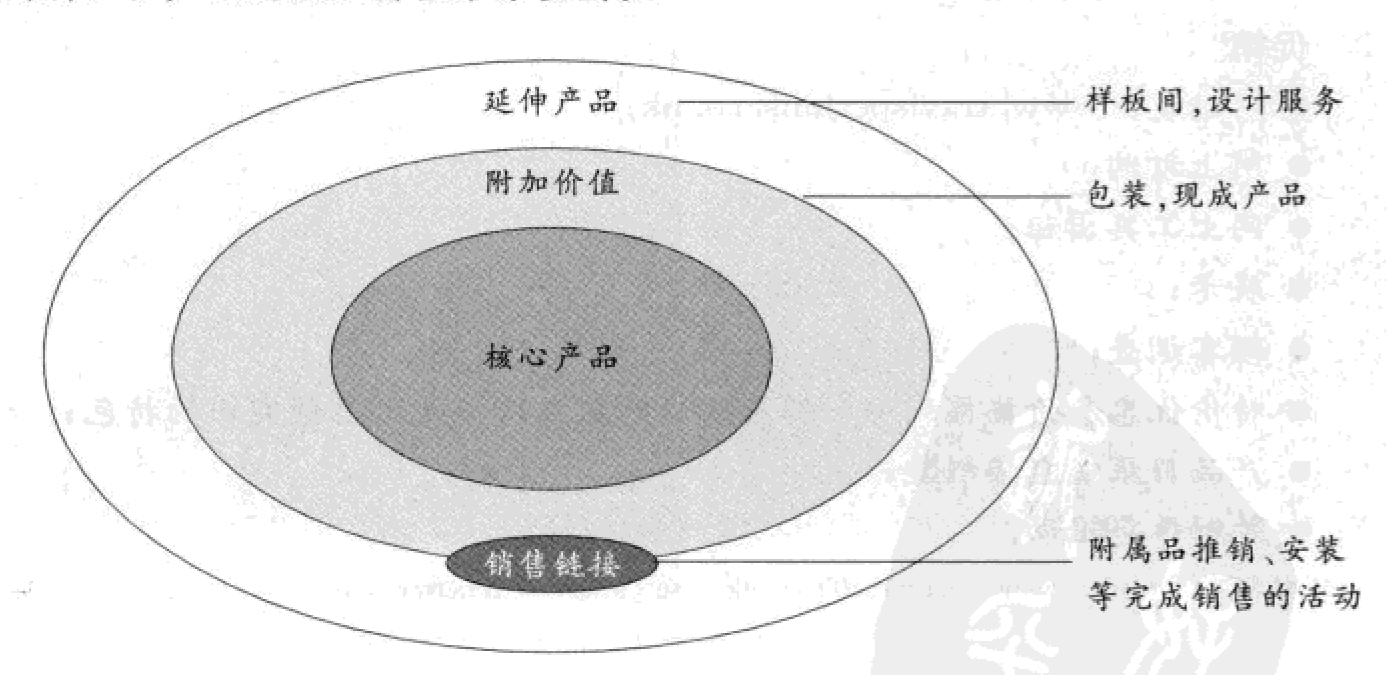
价格

珀金斯公司并不以价格最低为目标，它的目标在于提供物有所值的产品和消费者可以信任的服务。顾客在时间上可能有严格的要求，因此可靠的配送服务是至关重要的。

某些顾客相对其他人来说在价格上更具敏感性。对于重要客户，公司根据其产品需求和购买习惯给予更优惠的折扣率。数量和全部成本是对某一特定顾客合理定价的两个关键因素。产品可以从码头或直接从工厂配送，这样就可以支持最富竞争力的折扣率。

产品

珀金斯公司需要了解人们生活方式和时尚的转变，从而决定提供何种产品。大多数产品是标准的建筑材料，但产品的附加价值十分重要。



渠道

顾客与供应商的可达性对于任何企业获得成功都至关重要。在这个前提下还要考虑如何展示产品，举例来说，应将替代或互补产品放置得较近，产品分类要清晰。

促销

所有的企业都必须告知顾客它们所能够提供的优惠。珀金斯公司谨慎地考虑最有效的促销手段使销售最大化，策略包括特殊报价、网上订购、销售点促销、内部发布会和展览。

特拉维斯·珀金斯公司的营销组合是：

价格

- 针对一次性购买的标准价格；
- 针对主要客户或频繁购买者的差别折扣；
- 大量产品的价格折扣；
- 物有所值和完美的服务。

渠道

- 公路运输可以到达的分支机构；
- 足够大的客车和货车停车场；
- 装卸场所；
- 互补品需要摆放得彼此靠近；
- 销售点的冲动型购买；
- 附属服务如出租、适当的厨房设计；
- 安全和友好的环境。

产品

- 应该体现生活方式的改变；
- 应该合法并体现技术先进性；
- 应具附加价值，比如，预先装好沙子和水泥以便运输；
- 现成的木质框架，如格架、栅栏板、门窗；
- 销售链接以确保顾客买到附属品，如装饰品和修整材料。

促销

- 网址是：www. travisperkins. co. uk；
- 网上订购；
- 网上工具出租；
- 展示；
- 顾客调查；
- 特价优惠和价格系列——引人注目的热点价格是每月最突出的特色；
- 产品目录或直接邮递；
- 赞助体育活动。

资料来源：http：//www. thetimes100. co. uk/case _ study with permission.

1.10 销售与市场营销的关系

在整个这一章里，我们探讨了推销和销售管理的性质和作用，以及向营销型导向发展的总体趋势。另外我们还看到，销售活动会影响企业营销组合各个方面的决策，同时反过来又受其影响。而企业营销组合又影响其总体营销活动的成果。因此，重要的一点就是，销售和营销必须完整地结合起来。营销观念的采用在许多企业中伴随着组织结构的调整，以及对推销性质构成认识的转变而不断变化。

图 1—8 展示了营销观念的采用对组织的意义，所举实例为一个销售型导向企业和一个营销型导向企业的组织结构图。

前营销型导向企业和后营销型导向企业之间最显著的区别或许在于，销售后来被看成是营销职能中的部分活动。在营销型导向企业中，营销职能在一系列企业活动中发挥着更广泛的控制协调作用。营销型导向通常被销售人员误解，并在推销和营销中间造成了很大的反感情绪。这种反感情绪通常是由于管理层在对企业作出必要调整、进行重新定位时不够敏感、不够老练所致。推销只是企业整个营销方案中的一部分，而所有的这些活动必须由营销职能来协调，但是市场营销观念并不是说销售活动不重要，也不是说营销人员应该在企业中控制最重要的职位。

除了组织结构的调整之外，营销职能的影响以及销售的日益职业化意味着销售的性质和作用已经改变了。推销和销售管理现在关注的是对顾客需求的分析，以及通过企业整体营销活动来为顾客提供实惠，满足他们的需求。图 1—9向我们展示了营销和人员推销的总体关系，并列出了销售管理的一些关键领域。

与营销组合的所有方面一样，人员推销职能并不是孤立的因素，而是一个必须放在整个营销战略中来考虑的因素。在产品这个层面，两个主要的营销因素就是目标市场的选择和差别优势的建立，这两个决策都影响着人员推销。

目标市场的选择

目标市场的定义对于销售管理有着重要的意义，因为它与**目标客户**（target accounts）紧密相关。目标市场一旦确立（如具有一定规模、特定行业内的机构），销售管理可以将这种特定市场转换成独立的目标客户，于是就可以部署销售队伍，以发挥最大的效用。

差别优势

差别优势的创立是营销战略成功的第一步，但是这种优势需要与销售队伍进行沟通，并植根于销售计划当中，以确保销售人员能够有效地向顾客传达。在这里，有两个常见的误区：

1. 销售队伍不断对顾客的砍价要求作出让步，以致削弱了企业的差别优势。

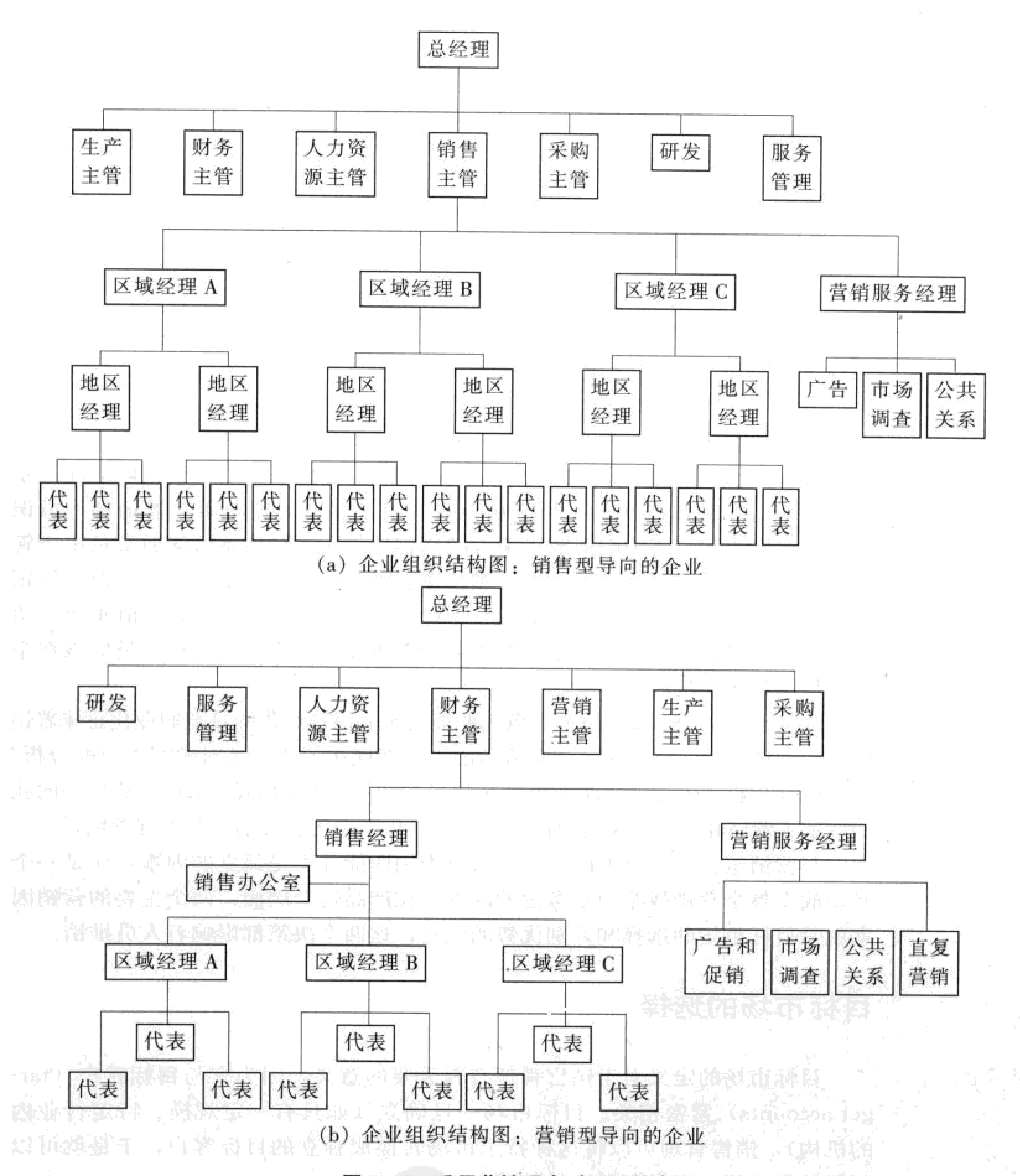


图 1—8　采用营销观念对组织的意义

2. 差异化优势的特征得到了沟通，但是忽略了顾客的利益。企业必须向顾客展示其差异化优势对顾客有意义，比如，对于看重财务状况的顾客来说，企业在生产力方面的优势就应该转化为资金的节约或者收入的增加。

营销战略影响人员推销职能的第二个方面，就是通过战略目标产生影响。每一个目标——扩大、保持、收获和放弃——对于销售的目标和战略都有意义，如表 1—2 所示。将经营领域或产品领域的战略目标与职能领域的战略联系起来，对于快速调配资源及其在市场中的有效实施都是至关重要的。

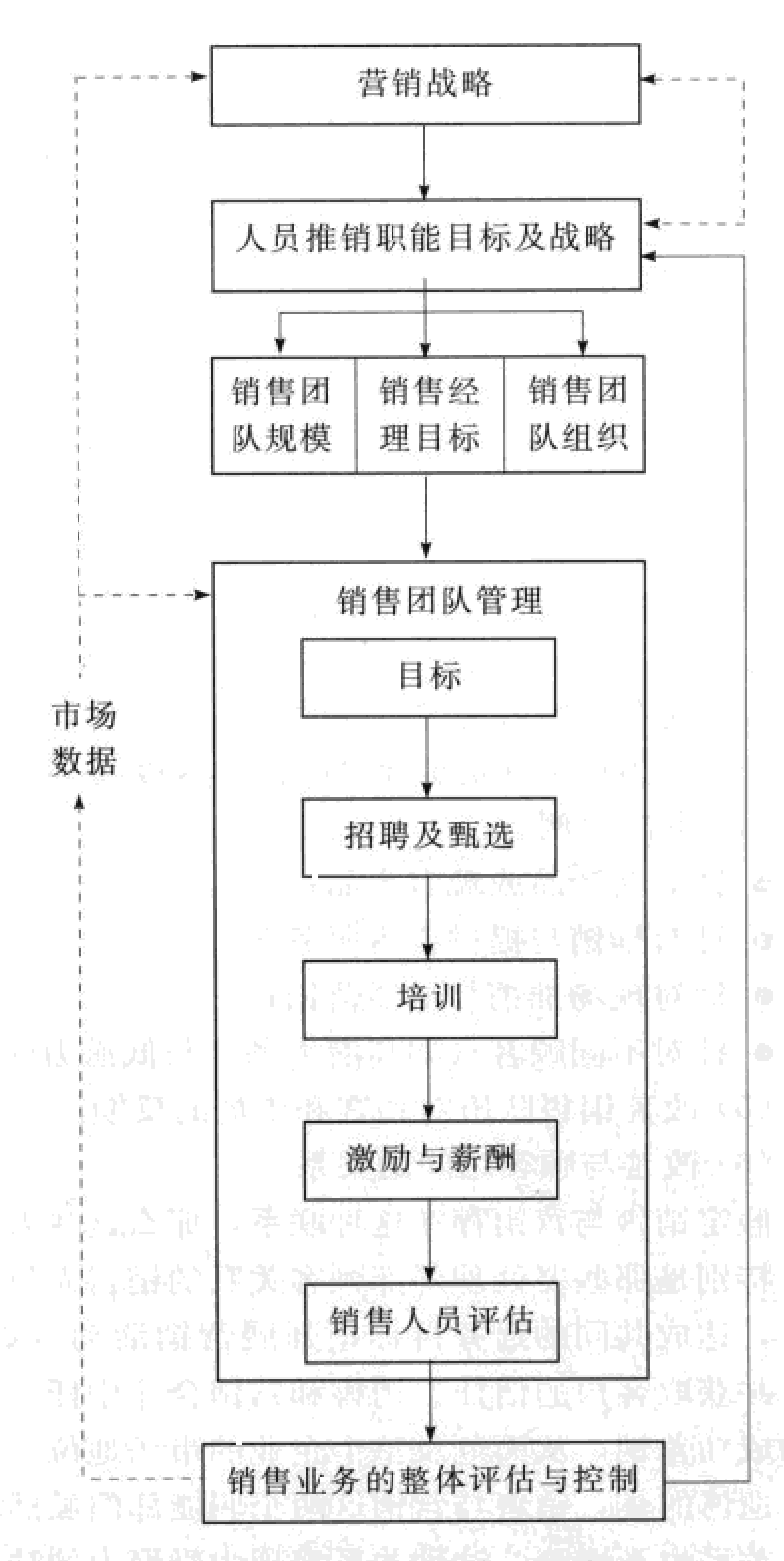


图 1—9　营销战略和人员推销管理

表 1—2　　营销战略和销售管理

战略营销目标	销售目标	销售战略
扩大	扩大销量	现有客户高短期拆借利率
	增加分销	短期拆借期间密切注意
	提供高水平服务	新客户短期拆借（发掘潜在客户）
保持	保持销量	对现有客户继续实行短期拆借
	保持分销	短期拆借期间中度注意
	保持服务水平	出现新销路时进行短期拆借
收获	降低推销成本	只对有盈利客户实行短期拆借
	瞄准有利市场	考虑电话营销或抛弃其余市场
	降低服务成本及库存	不发掘潜在客户
放弃	快速清空库存	对目标客户实行数量折扣

资料来源：Strakle，W. and Spiro，R. L.（1986）"Linking market share strategies to salesforce objectives，activities and compensation policies"，*Journal of Personal Selling and Sales Management*，August，pp. 11 - 18.

正如我们所看到的，推销目标和战略是从营销战略决策中发展出来的，它们也应该与营销组合中的其他因素保持一致。的确，营销战略会决定是否需要一支营销队伍，或者推销功能能否通过其他途径（如直邮）得以更好的实现。推销目标规定了推销职能预期要达到的目标，通常由以下方面来衡量：

- 销量（如销量增长5%）；
- 市场份额（如市场份额增加1%）；
- 利润率（如保持毛利润率）；
- 服务水平（如在顾客年度调查中，认为销售人员的协助使“好或较好”的顾客人数增长20%）；
- 销售队伍成本（如开支减少5%）。

销售队伍战略规定了销售目标如何实现，一般要考虑以下这些方面：

(1) 短期拆借利率。

(2) 现有市场与潜在市场的短期拆借百分比。

(3) 折扣政策（定价允许降低的限度）。

(4) 资源比例。

- 针对新产品或现有产品；
- 针对推销与提供售后服务；
- 针对现场推销与电话营销；
- 针对不同顾客（如高潜力顾客与低潜力顾客）；

(5) 改善销售队伍对顾客和市场的反馈。

(6) 改善与顾客之间的关系。

假定销售与营销存在这种联系，那么这些人员共同有效地工作就十分重要了。特别是那些要处理外部顾客关系的销售人员，必须与他们的营销部门同事合作，达成共同的财务目标，开展营销活动（如新产品推广）来满足客户需求，并获取客户的信任。销售和营销合作中任一环节的缺乏，都可能危及对顾客的成功营销，从而危及整个企业的市场地位。[12]

遗憾的是，销售与营销这两个职能部门虽然相互依赖，但既不在各方面合作，关系也不融洽。这种关系表现为凝聚力的缺乏、艰难的协调、冲突、不合作、不信任和不满情绪。[13]迪尤斯耐普和乔伯（Dewsnap and Jobber，2004）的研究发现，当高层管理人员积极地推动二者间的紧密合作，并且为销售和营销人员创造自然的亲密氛围时，工作关系就会改善。[14]

1.11 小　结

在本章中，我们讨论了推销和销售管理的性质和作用，并探讨了一些与此相关的误解。推销和销售管理日益职业化，目前涉及其中的人员必须经过培训，并要精通一系列管理技巧。

现代商业理论与实践中最重要的发展之一就是市场营销观念的发展。企业经过生产型导向、销售型导向的发展，最终转到营销型导向上来。

本章介绍了营销中的一些核心概念，包括市场细分、目标市场的确定、产

品生命周期和营销组合，同时还展示了营销型导向对销售活动的意义以及推销在营销中的作用。

鉴于营销对顾客需求的强调，本书第 3 章将继续探讨消费者购买行为和组织购买行为的性质。

【注释】

[1] Beverage，M.（2001）"Contextual influences and the adoption and practice of relationship selling in a business-to-business setting：an exploratory study"，*Journal of Personal Selling and Sales Management*，21，pp. 207－15.

[2] Moncrief，W. C. and Marshall，G. W.（2005）"The evolution of the seven stages of selling"，*Industrial Marketing Management*，34，pp. 13－22.

[3] Leigh，T. H. and Marshall，G. W.（2001）"Research priorities in sales strategy and performance"，*Journal of Personal Selling and Sales Management*，21，pp. 83－93.

[4] Rackham，N. and DeVincentis，J.（1999）*Rethinking the sales force：redefining selling to create and capture customer value*，McGraw-Hill，New York.

[5] Marshall，G. W.，Goebel，D. J. and Moncrief，W.（2003）"Hiring for success at the buyerseller interface"，*Journal of Business Research*，56，pp. 247－55.

[6] Marshall，G. W.，Goebel and Moncrief（2003）op. cit.

[7] McCarthy，E. J.（1960）*Basic Marketing：A Managerial Approach*，Irwin，Homewood，IL.

[8] Borden，N. E.（1964）"The Concept of the Marketing Mix"，*Journal of Advertising Research*，(4)，June，pp. 2－7.

[9] Levitt，T.（1962）*The Marketing Mode*，McGraw-Hill，New York.

[10] Rogers，E. M.（1962）*Diffusion of Innovations*，The Free Press，New York.

[11] Schultz，D. E.，Tannenbaum，S. I. and Lauterborn，R. F.（1992）*Integrated Marketing Communications*，McGraw-Hill，New York，NY.

[12] Corstjens，J. and Corstjens，M.（1995）"*Store wars-the battle for mindspace and shelfspace*"，Wiley，Chichester.

[13] Anderson，R. E.（1996）"Personal selling and sales management in the new millennium"，*Journal of Personal Selling and Sales Management*，16，pp. 1－16；Corstjens and Corstjens（1995）op. cit；Strahle，W. M.，Spiro，R. O. and Acito，F.（1996）"Marketing and sales：strategic alignment and functional implementation"，*Journal of Personal Selling and Sales Management*，16，pp. 1－20；Wood，V. R. and Tandon，S.（1994）"Key components in product management success（and failure）：a model of product managers'job performance and job satisfaction in the turbulent 1990s and beyond"，*Journal of Product and Brand Management*，3 (1)，pp. 19－38.

[14] Dewsnap，B. and Jobber，D.（2000）"The sales-marketing interface in consumer packaged-goods companies：a conceptual framework"，*Journal of Personal Selling and Sales Management*，20，pp. 109－119；Dewsnap，B. and Jobber，D.（2002）"A social psychological model of relations between marketing and sales"，*European Journal of Marketing*，36，pp. 874－94；Dewsnap，B. and Jobber，D.（2004）"The antecedents of sales-marketing collaboration：an empirical investigation"，*Proceedings of the European Marketing Academy*，Murcia，Spain.

第2章 销售战略

学习目标

学完本章后，读者应该能够：

1. 理解销售战略和营销战略的区别。
2. 理解核心营销观念在营销规划过程中的地位。
3. 把握沟通组合的组成部分。
4. 区分目标、战略与战术。

重点概念

- 创建品牌
- 预算
- 外部审计
- 内部审计
- 促销组合
- 推动战略和拉动战略
- PEST/PESTLE/STEEPLE 分析
- 销售预测
- 销售规划过程
- SWOT 分析
- SWOT 矩阵

2.1 销售和营销规划

销售活动要达到效果，就必须在营销规划的整体战略中进行，只有这样才能保证我们的销售活动与其他营销活动相得益彰，而不是相互竞争。相应地，销售战略与销售管理被赋予了一个更加总括性的视角，而且往往会涉及整个企业的各个方面。因此，目前业内都一致认为只有在企业范围的总体目标和战略规划过程这一大框架下，才能达成、执行并评估销售战略与战术。在讨论销售战略和战术之前，我们先来探讨一下战略市场规划的性质和意义，以及推销在战略市场规划中的地位。

2.2 规划过程

图 2—1 列出了**销售规划过程**（sales planning process）的性质，这一过程与室内中央供暖系统类似。首先，我们要确定室内需要的温度、供暖时间等等（确立目标），并确保这些目标达成必须遵守的过程（确定操作过程）。接下来，我们要执行适当的程序，包括确保拥有必要的资源（组织），在这一阶段，我们可以开始进行系统操作（执行）。最后，要检查系统运行的情况，特别是室内所达到的温度（检验成果）。如果温度与要求的不符，应立即上报，并通过热静电系统进行修正（重新评估及控制）。

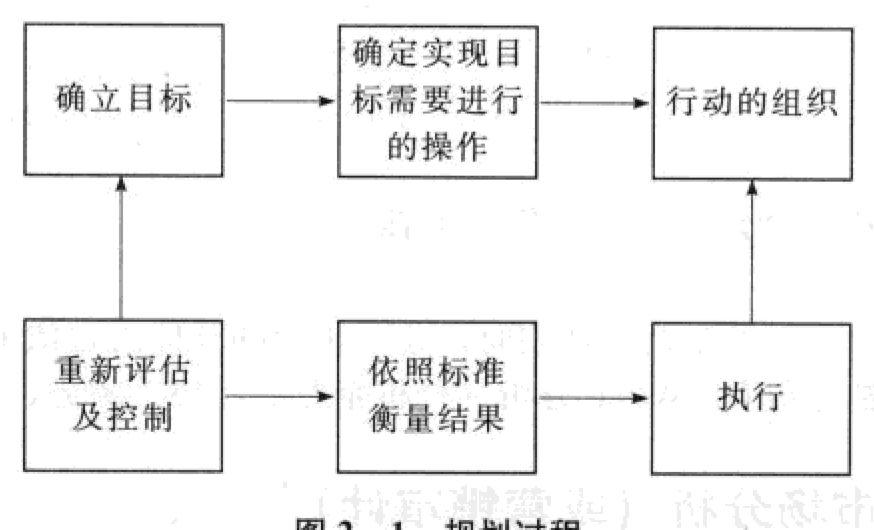


图 2—1　规划过程

这一规划过程可以用缩略语 MOST 来表示。它从抽象到具体，描述了整个规划过程的四个方面：任务、目标、战略和战术。

2.3 营销计划的制定

我们没有统一的方法来制定理想的营销计划，由于每种计划的情形是唯一的，因此营销计划过程实践起来并不简单。尽管这样，计划过程在概念上却很直接，它由一系列逻辑上相互联系的步骤组成。营销计划（见图 2—2）可以认为由三个层次构成：

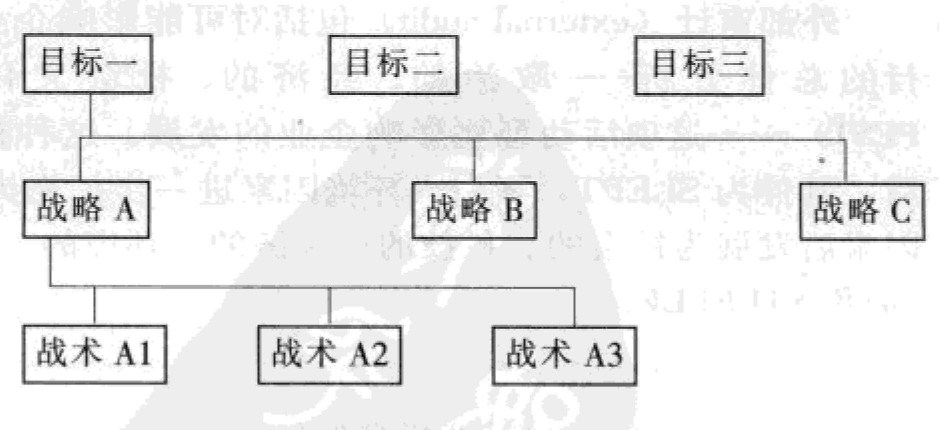


图 2—2　营销计划层次

● 目标：我们要去哪里？（目的）
● 战略：我们如何到达那里？（总体描述）
● 战术：具体走哪条路线？（详细信息）

经营定位（企业使命或目标）

作为确定营销计划的一个前提，我们应该认真思考企业的总体任务或使命是如何定位（或重新定位）的。最好的解决方法就是让高层管理人员问自己这样一个问题："我们做的是什么样的生意？"并找出答案。企业角色的定位应该是满足了顾客的哪些需要，而不是生产了哪些产品和提供了哪些服务。比如，微机生产商可能将自己定位于快速解决问题。在汽车行业中，企业可能将自己定位于提供交通便利和身份象征等，而不是制造汽车。

企业的定位过程至关重要，它不仅确保了企业从顾客需求的角度思考问题，而且在计划过程中形成了一种关注之后更细致的问题的机制。

市场状况分析/营销审计

在准备营销计划时，这一步骤的具体内容依不同企业而定。但它通常由营销分析和 SWOT 分析（分析企业的优势、劣势、机遇、威胁）构成。

市场分析（或营销审计）

内部审计（internal audit）需要的数据及分析包括：

1. 市场目前及近期的规模和增长趋势。经营多种产品的企业，需要通过产品/市场和地域细分来进行整体分析。
2. 顾客购买行为的需求、态度及趋势分析。
3. 当前营销组合。
4. 竞争分析，包括对以下因素的评估：

● 当前战略；
● 当前业绩，包括市场份额分析；
● 优势和劣势；
● 未来行为预期。

除了分析现存竞争者，企业也应对潜在的新竞争者进行评估。

外部审计（external audit）包括对可能影响企业产品的宏观环境趋势进行的总体分析——政治的、经济的、社会文化的以及科技的（简称 **PEST**）——这项活动可能影响企业的发展。这种初始描述在引入法律因素后，延伸为 SLEPT，再引入环境因素进一步扩充为 **PESTLE**，现在引入生态因素后发展为社会的、科技的、经济的、环境的、政治的、法律的和生态的（简称 **STEEPLE**）。

PEST 分析在科鲁斯的应用

科鲁斯公司（Corus）根据外部环境分析了自己的建筑战略，以识别未来市场需求。通

过将企业能力和技术知识与未来市场需求联系起来，公司致力于发展使其在建筑业获得竞争优势的产品。PEST 分析是一种有用的工具，它有助于分析外部的建筑业环境。这种分析涉及考察以下因素的现时状况：

政治因素

比如，英国政府的政策和欧盟的指导原则，在城市规划和环境问题（包括可持续发展能力）方面的政策和指导原则都会影响建筑行业。

经济因素

经济的良好状态和利率都影响着商业需求和居民财富。英国政府以税收作为鼓励改善环境状况的一种手段，比如气候转变税、垃圾收集和掩埋税。建筑行业对建筑物整个生命周期的成本显示出越来越浓厚的兴趣，包括初始的资本成本、运行和维护成本——以了解如何用更佳的设计降低所有这些成本。

社会因素

出生率、离婚率以及家庭成员平均数目的变化影响着住房需求。犯罪率的攀升、人口老龄化和人民安居乐业都是社会范畴的一部分。研究表明，邻里间的大部分纠纷因停车位而起。

科技因素

新的建筑技术影响着作业流程，以建筑业为例，企业常常选择在工厂而不是建筑地点建造零件系统。

通过加入法律因素，包括行业立法，PEST 分析可以扩展为 SLEPT。PESTLE 分析则由此进一步扩展，包含两种额外因素。

法规因素

英国和欧洲政府认为，建筑业相当零散，改善行业在安全性和环境状况方面的绩效只有一种方法，就是加大立法力度。

环境因素

两个关键问题在于，满足《京都议定书》中关于降低二氧化碳排放量以及废弃物掩埋处理的要求。

注：使用 PESTLE 作为分析工具时，对于可以被分为两方面的一个具体问题，有可能导致重叠。重要的是，识别变化并且了解这些变化对建筑业可能产生的影响。

分析中确定的因素与当前情况有关，然而，利用 PESTLE 分析中的因素预测未来 20 年的情况，从而规划未来是绝对必要的。部分原因是企业需要对产品合格性进行鉴定，这是一种由独立机构执行的检测制度，参照相应的英国或国际标准和建筑法规。一旦测试结果是合格，就会颁发特定产品具体使用的性能证明——通常是描述产品结构、防火、隔音、隔热、耐久性方面的性能。由于建筑业通常比较保守，因此当引进一种新产品时，更有必要进行第三方确认，以保证产品的性能属实。得到这种认证需要两年，然后企业有充分的时间为现今的建筑业开发新产品。

预测未来情况的过程被称为路径图。它使科鲁斯公司了解 PESTLE 中各因素随时间推移所产生的变化，明确这些因素如何影响建筑业的发展，并将产品开发与之联系起来；同时，可以使企业发现市场机会，开发适宜的产品，确定以何种现有技术进行生产。

资料来源：http：//www. thetimes100. co. uk/case _ study with permission.

内部审计和外部审计一样，都涉及我们刚才讲到的影响企业内外因素的全部内容。它可以通过营销人员实施，也可以通过其他部门的人员实施。最重要的是，它必须得到最高管理层的支持，因为它是企业营销计划和企业整体规划

视野的核心。

SWOT 分析（分析企业的优势、劣势、机遇、威胁）

管理层必须在潜在的**外部**机遇和挑战中，对企业**内部**的优势进行客观实际的评估（**SWOT 分析**）。企业未来的机遇和挑战主要源于企业外部那些无法控制的因素，特别是前面提到的客观环境中的趋势和变化——政治、经济、社会文化和科技等因素。我们必须意识到，确定机遇和挑战的因素必须与对优势和劣势进行的评估同时进行。一些“明显”的优势，如以质量过硬而闻名，只有当它在市场上被利用时才能成为真正的优势。

SWOT 分析不是一堆冗长的声明，它只是每个标题下的要点符号。SWOT 分析应该简短明了，因为营销战略正是从中而来的。

目标声明书

在前面提到的几个步骤的基础上，企业现在可以确定其希望达到的具体目标了。这些目标反过来又构成了选择营销战略和战术的基础。

一家企业可以有很多目标。尽管营销目标通常都是用来支持企业经营目标的，但经营目标和营销目标也可能相同。应该指出的是，目标的种类有很多，如财务目标和企业目标。另外，目标也可能是部门性的或分支性的。但是，不管目标的种类或组成怎样，每一个目标都要求有自己相应的战略。

很多领域都需要目标，如生产目标、财务目标等。在以市场为导向的企业里，营销目标是最为重要的，因为它反映了顾客需求，以及企业满足这些需求的方法。在以市场为导向的企业中，营销计划在整个企业规划过程中是第一位的，其他领域的目标必须与营销目标一致。此外，目标还应该明确地表述出来，最好是量化的，并指出预计完成的时间。这些目标的具体要求可以用英文首字母缩写词 SMART 来表示，即明确（Specific）、可量化（Measurable）、可实现（Achievable）、实际（Realistic）、限时（Time）。

这里说到计划活动的时限常常引起一些混乱。营销计划通常被分为短期、中期和长期三种。事实上，对于每一类计划的合适时限究竟是多长并没有定论，这就引起了很多混乱。一家企业认为是长期的规划（比如说 5～10 年）在另一家企业看来可能就是中期的。我们认为，尽管不同的计划分类具体不一，但它们在概念上是完全一致的。同时，不同的计划分类在本质上是相互联系的。企业要实现长期目标，必须先实现中、短期目标。在确立目标时必须遵循以下标准。

1. 确保目标体现对结果的关注

● 因为营销活动的效果本质上是可以测量的，所以，销售和营销战略应该使营销成果得以量化。

2. 建立目标衡量机制

● 投资回报率。

3. 如果可能的话，做到每个目标只有一个主题

● 不明确的目标是不能接受的。比如，通过一流的服务将顾客转投其他商家的比例减少 20%，这里至少有两个目标，而且每个目标都需要量化。

4. 确保资源利用实际可行

● 最佳方法：试着通过计划和测试来回答常见的营销问题。

● 因为测试确保了生产成本得到合理、准确的预测，这就保证了企业进行各项活动的成本实际可行。（当然，日常开支或劳动力成本可能不是如此。）

5. 确保各营销目标统一于企业目标之内

● 这一点是无须争论的，因为如果公司目标与营销目标不同，就会产生严重失衡，举例来说，公司的整体目标要求向欧盟的新成员国扩张，而具体营销目标则仅包括欧盟现有的成员国。

建立目标的典范

Saga 假日——满足独守空巢父母的需求

Saga 假日（Saga Holidays）向空闲时间较多的人提供服务，也就是定位于那些退休者或者独守空巢的父母。这些假日不在学校假日等高峰期之内。

初始目标：提供长住假期服务及游览。

成功：谈判优势。

但 Saga 假日面临两种扩张的选择：

1. 为其他市场提供假期服务；

2. 为现有顾客提供其他产品及服务。

那么 Saga 假日是如何选择的呢？

Saga 假日并没有从利润丰厚的细分市场扩张到其他利润较少的市场，而是向退休者或独守空巢的父母推销保险、储蓄及其他适合的产品，以满足他们其他方面的需求。因此，Saga 假日现在被定位为**退休市场服务提供商**，而不仅仅是**专业度假服务机构**。

Saga 假日遵循的是迈克尔·波特（Michael Porter）所称的目标集聚经营战略，它不同于差异化战略和成本领先战略。在当今竞争激烈的市场上，企业经常提供给现有顾客多元化的产品。在争夺顾客、提供客户服务、改善数据库管理等招数都使用殆尽时，这的确是最有利可图的扩张选择。

Saga 假日为我们提供了一个实例：“顾客接下来想从我们这里买什么？”

一个企业里最重要的文件莫过于其年度营销计划了，销售经理在准备该计划时发挥了关键作用。本章接下来的内容，将涉及营销计划的准备问题。

市场和销售潜力的确定与销售预测

在制定营销计划时，一个关键的阶段就是对市场销售潜力的评估，随后需要准备一份详细的**销售预测**（sales forecast）。市场潜力是一个行业在整个一段指定时期内所能达到的最大销量。销售潜力是指在该市场内企业在最佳条件下可能达到的最大份额。销售预测是指在销售潜力中，企业预计能够达到的那一部分。销售预测是准备企业计划时十分重要的一步，它不仅会在考虑规划营销和销售职能时对它们造成直接影响，而且其他部门包括生产、采购和人力资源管理等在计划活动时都会用到，因此，销售预测是成功计划的前提，我们将在第 16 章详细介绍。

战略制定和战略选择

一旦企业确定了营销目标并对市场潜力进行了评估，我们就应该考虑制定和选择战略了。从广义上来说，战略包括企业可能会用来实现其目标的一整套方法。

由于每一目标会有很多不同的方法来实现，因此销售计划过程中的这一步变得复杂起来。另外，尽管可以对很多战略进行评估，但最终只有一种战略会被采用。因此，就产生了这样一个公式：每个目标对应一个战略。比如，销售收入增加10%可以通过提高价格、增加企业的销量（提高市场份额）或增加行业市场销售等方式来实现。在这个阶段，如果时间允许的话，可以建议企业制定尽可能多的战略。然后，进一步对这些战略进行评估，看其对企业资源的具体要求，以及之前提到的市场机遇如何。最后，企业应该检验竞争对手会对每个战略采取怎样的应对战略。

下例由 PR Artistry 提供，涉及它的一个客户——MCRL。它描述了该公司如何应用被称为 GOSPA 的方法实施计划过程。

MCRL 的 GOSPA 实践

GOSPA 是一种公司绩效管理方法，能够提供可量化的结果，它代表着**任务、目标、战略、计划和行为**。

利用这种方法，遵循一套易于执行的步骤，能够改善沟通、控制、士气、测评和绩效。在最初的波动期后，它能够建立一整套管理体系：商业计划、变革、重组、评估和始终如一的沟通。无论是大型组织还是小型组织，这种方法都非常适合。

关于 MCRL 在欧洲市场媒体关系方面的目标

G1：在英国、法国、意大利和德国的零售部门，通过提升媒体和潜在顾客的认知度，建立 MCRL 的强势品牌形象并开发市场。

G2：在英国、法国、意大利和德国的零售店，根据综合满意度、数字媒介/商店改革计划，使 MCRL 作为企业服务总线（Enterprise Service Bus，ESB）成为客户最有希望的备选目标。

目标

O1：从 2007 年 1 月开始，提供一项常规的新闻发布服务，目标是以质量而非数量为标准，各城市每月向某一特定目标媒体发布一次新闻。

O2：从 2007 年 1 月开始，针对目标新闻界，请詹姆斯·彭伯顿（James Pemberton）、迈克尔·雅什丘克（Michael Jaszczyk）和迈克·卡梅林（Mike Camerling）撰写文章和声明，将 MCRL 定位为为零售商提供下一件产品所采用的技术的企业。

O3：从 2007 年 1 月开始，进行额外的顾客个案研究，以表明 MCRL 的应用程序如何使顾客、库存人员、运营和 IT 部门受益。

O4：关注目标出版物中的重要机会，从 2006 年 12 月开始，只要有机会就提供相应的权威材料。

O5：提供与英国、法国、意大利和德国媒介协调关系的方法。

战略

S1：找出零售商内部三类不同的参与者——营销、运营和 IT，使每一参与者就关键信

息达成共识。以 IT 为例，就如何体现 ESB 这一观念给予建议和指导。

S2：PR Artistry 的玛丽·菲利普斯（Mary Phillips）与 MCRL 的詹姆斯·彭伯顿合作，每季度提交一份意向书，以使企业与零售出版物协同进行先期布置。

S3：拟定一份精选的关于每一个国家目标出版物的名单和一份零售区域内自由记者的目标名单。针对三种目标参与者的三份子名单可能在 S1 中提及。

S4：预先识别出版物的风格以确定目标对象，这项工作应长期持续进行，只要有机会就提出建议。

第一季度的计划

P1：制定各国的备选媒介名单。

P2：确定六份各国新闻稿。

- 购物清单管理。
- 从 7 月开始，HIT-PSA 在 Dohle 零售集团投入使用。
- 股东 Wincor Nixdorf 发表关于零售管理系统（RMS）的新闻。
- PSA 首次使用 Flash MX。
- 零售体制整合便携购物系统（PSS）以替代电子收款系统（POS）。
- MCRL 和 RMS 所有的商店整合框架（SIF）经 IBM 公司认证。

P3：记录并发布三份新闻稿。

P4：就头两份意向声明的发布次序达成一致——可能的主题。

- MCRL 为零售商提供必要的基础设施，包括即时制数字媒体、书报亭、PSA、掌上电脑和智能销售，零售商可从库存系统的下一周期开始受益。
- 数字讯号——MCRL 提供正确的途径以获得富有意义的、可持续管理的方法，“有比插播电视广告更有意义的事情”。
- 即时动画使购物更便捷并充满乐趣。

P5：记录并做好前两项安排。

行动

A1：MCRL、PRA 和 MN 于 12 月 9 日在巴黎会面。

A2：PRA 负责撰写第一份新闻稿，然后与 MN 向目标媒体介绍 MCRL。

A3：就意向声明初稿的主题达成一致。

资料来源：http：//www.gospaplanning.com with permission.

战略举例

在开始之前，假设我们的目标是从现有顾客身上获取最大的利润。

战略一：目标市场的确定

对于商家来说，目标市场的确定就是市场细分。市场细分或目标市场的确定战略可能会基于以下标准：

- 价值观（高消费或低消费，所购商品的价值）；
- 顾客偏好（电话/电子邮件订购服务，购买的产品/服务种类）；
- 生活阶段（供应商与顾客的关系状况：积极的/流失的/不活跃的顾客/与前次购买相隔数月）。

在这里，必须强调：

- 细分市场必须有利可图；

● 细分市场不是相互排斥的；
● 细分市场不是固定不变的。

因此，同一个消费者可能在不同的时期被划归不同的细分市场。如果一个市场需要企业花费很多精力去开发，那么它就应该有足够大的潜在购买力。

战略二：定价

与经典营销者的方法一致，企业可能会采用以下定价战略：

● 短期策略性降价；
● 建立价格溢价；
● 提高产品质量预期。

因此，提高品牌产品质量预期以使产品能享有更大的销售空间这一经典原则可能被采用。另外，如果折扣商品的价值得到顾客认可，折扣战略会更有意义。

当然，折扣在所有的营销中都非常流行。在快速移动消费品（FMCG）市场，采用折扣战略往往是出于竞争对手或零售商的压力。通常，策略性降价被认为是一种防守战略。

战略三：客户保持

因为高科技使供应商可以追踪询价者或顾客的进展情况，所以，注意力越来越多地从单纯的产品盈利性转移到客户关系盈利性上来。但是，客户盈利性是由以下因素决定的：

● 争夺顾客的成本；
● 各个关键阶段客户关系或潜在客户关系的损失。

客户关系的关键阶段有：

● 咨询；
● 转化为顾客；
● 重复购买；
● 客户升级；
● 休眠先兆；
● 恢复。

失去客户的可能性通常随客户关系时间的增加而降低。在消费者市场（不是行业市场），在确定客户关系的总价值上，客户关系时间的长短通常比消费频率更重要。这里，客户数据库不仅方便了客户关系的测定，更重要的是使企业能够更加容易地对客户关系作出调整。因此，企业可能会向客户提供某种优惠，以防止其变得不活跃。即使该客户没有作出反应，真的变得不活跃了，企业还可以提供更多的优惠来夺回这个客户，并重新开始客户关系。

另外，还有一种客户发展与保持战略，可以提供客户保持的方法，也有基于关心客户的保持战略，以及基于销售推广的客户发展战略。

企业在考虑实现其目标最有效的总体营销方法时，必须从以上所列各种不同的战略中选择一种，而该战略必须转换为一份战略声明书。企业应该与那些影响其未来成败的经理们进行沟通，并获得其认可。同样，不同企业的战略声明书内容各异，但经典的战略声明书通常包括以下内容。

1. 明确提出营销目标。

2. 实现营销目标可供选择的战略。

3. 所选战略在营销核心领域的总体意义，包括：

- 目标市场；
- 定位；
- 营销组合；
- 营销调查。

在这个阶段，战略声明书应该简明地指出企业的营销活动主要应集中在何处。在这些内容经讨论同意以后，我们就可以进入下一个步骤——准备详细的行动计划。

制定战略可选择的方法很多，其中最流行的是波士顿矩阵（Boston Matrix）和通用电气/麦肯锡矩阵（GE/McKinsey Matrix）。这些方法并不局限于本章所讲的内容，它们运用在战略管理和战略营销计划中更为合适。但是在这里，采用产品生命周期理论和新产品扩散理论进行分析就非常合适，我们在第1章已谈到这些问题。SWOT 分析对于制定与企业面临的优势、劣势、机遇、威胁直接相关的战略十分有用，其中有一些必经的阶段：

1. 评估环境因素对企业的影响（STEEPLE/PEST）。
2. 对企业前景进行诊断。
3. 考虑企业各关键领域的优势和劣势。
4. 制定战略选择。

比如，图 2—3 中是英国一家专门生产越野汽车的小型制造商的情况。

优势	劣势
1. 良好的品牌名称 2. 自 1920 年就进入该行业 3. 追求时尚 4. 价格低廉 5. 媒体反应一直很好	1. 生产处于半自动化阶段 2. 每周最大产量仅为 30 辆 3. 等待供货的订单很多 4. 只在英国、美国、德国、荷兰、比利时和斯堪的纳维亚半岛销售
机遇	**威胁**
1. 美国市场是现有市场的两倍 2. 其他欧洲国家也愿意购买其产品	1. 一些购买者不愿等待 2. 其他批量生产商现在也开始生产类似的特殊型号

图 2—3　越野汽车生产商的 SWOT 矩阵

采用 SWOT 分析法的战略意义

图 2—3 说明对于越野汽车生产商而言存在两种可能的战略：通过自动化生产，利用现有的优势品牌提高产量水平，将产品销往欧洲其他国家（S1、S2、W1、W2、O2、T2）；提高基准价格（S4、W3、O1、T1、T2）。

该例是 SWOT 矩阵（SWOT matrix）的应用，它实质上使用了 SWOT 分析中的要素，并将其结合到一起，形成营销战略。此矩阵是 1982 年由韦里克（Weihrich）首先提出的。[1]

市场营销方案的准备

准备战略声明书的最后一步，要为确定详细的营销方案提供所需的实施细则。准备营销方案的第一步是确定营销组合。对于产品、价格、促销和渠道都应作出详细决策；同时，还应注意确保营销组合各个方面的协调一致，即它们必须共同发挥作用，从而最有效地实现企业的目标。

在此阶段，原来指导决策制定的简要计划变成了详细的操作计划，并且不可避免地成为企业规划性文件中最长的一个部分。正是营销计划的这一部分，负责组织和执行企业日常的营销活动及战术，并对其进行评估。

资源的分配——预算

在对营销组合的各个因素进行详细决策之后，接下来就是为各方面制定一个**预算**（budget）。在大多数企业中，有限的资源使各个职能部门的经理们不得不互相竞争，争夺资源。在这个阶段，负责营销组合各个环节的经理之间可能会有很多讨论。另外，考虑到企业财力和其他资源的限制，最初的营销目标、战略及实现营销方案中预定销量的详细计划可能会不太实际。这时，可能会对原来的计划进行修改。

值得注意的是，在这个阶段企业可以对成本和收入进行预测，并准备一份盈亏预测书。

执　行

到目前为止，应该已经完成了详细计划的准备工作，确定了企业要做什么、什么时候做、由谁负责，并预测了成本和收入，以及各项活动在时间上如何安排。一旦获得通过，企业应将营销计划的详细内容及时与相关人员进行沟通。这种沟通至关重要，有时候在营销计划阶段会忽略这一点。很多企业制定了详细的营销计划，却没有加以实施，原因就在于企业没有与关键人员进行沟通，或者是他们根本就不同意提议的计划。

控　制

最后，营销计划还应包括要采用的控制机制的简要提纲。它应该包括企业主要目标的详细内容以及在实现企业目标时衡量成功与否的关键参数，以便在计划实施过程中及时进行修正。营销计划中的控制应明确指出要衡量的对象、衡量的方法及衡量所需的数据，还应当包括偏离计划时所采取的详细措施。应对意外事故的计划是所有规划过程中一个很关键的部分，这也说明了计划应该灵活可变，以应对市场中可能的不测。图 2—4 总结了整个营销计划过程。

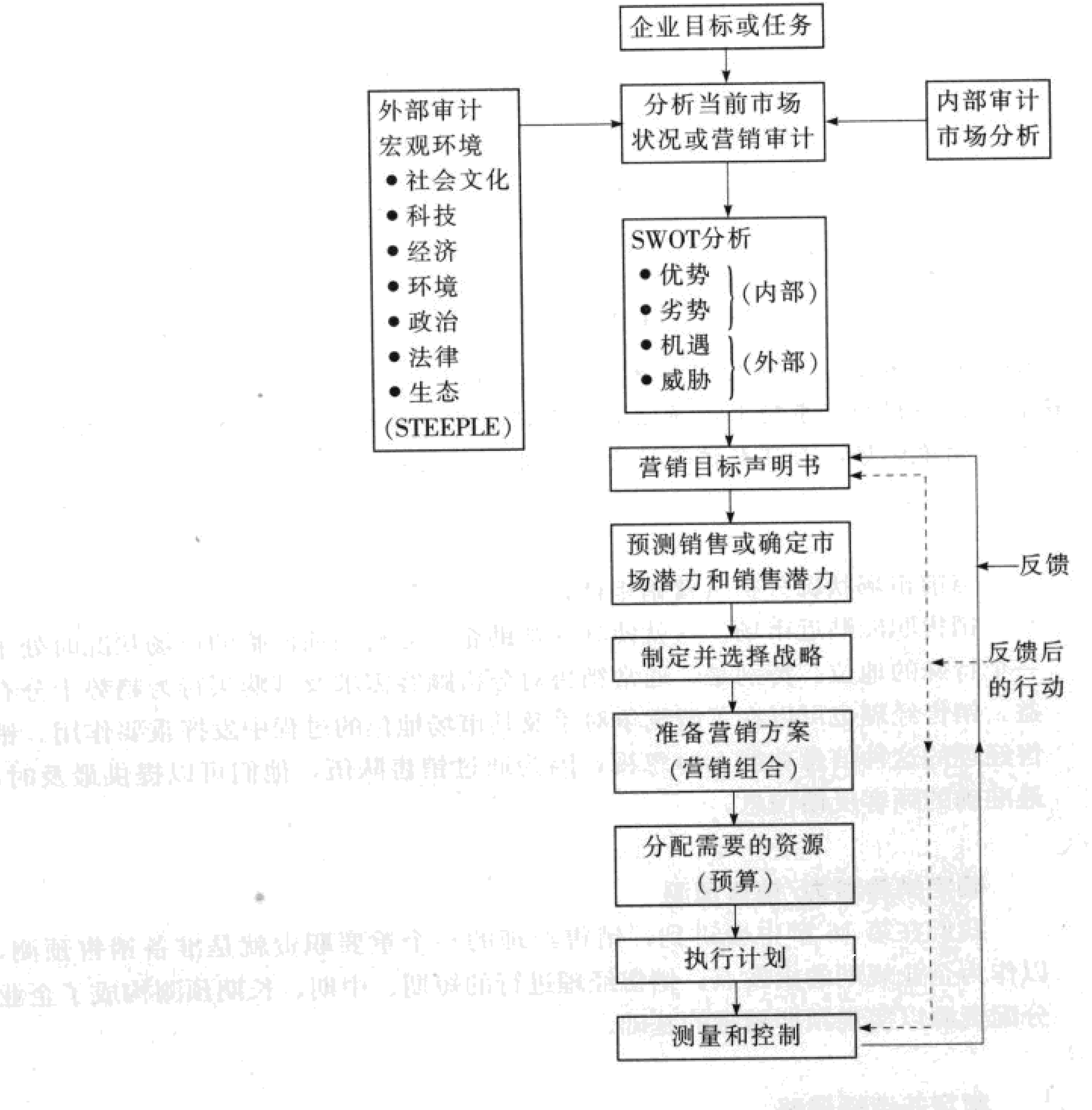


图 2—4 营销计划过程总览

2.4 推销在营销计划中的地位

前面我们讲到了如何准备营销计划，销售职能在此过程中起着十分重要的作用。现在就让我们来看看销售的性质，特别是销售职能在准备营销计划时的作用，以及营销计划对销售职能本身的影响。

销售职能的贡献

在整个计划过程中，企业应该确定可供选择的各种行动方案并从中选出最适合的。类似这样应对意外事故的计划措施，需要找出可供选择的方案，然后从中作出选择，这就需要有准确及时的信息。销售职能在计划过程中的一个关

键作用就是它能提供信息。下面我们来看看销售职能在计划过程中能够作出重要贡献的几个阶段，以便更清楚地理解这一点。

（1）分析当前市场状况（营销审计）；

（2）确定销售潜力/销售预测；

（3）制定并选择战略；

（4）预算、执行和控制。

丰田汽车

丰田（Toyota）公司通过不断发现顾客接下来想从丰田购买什么，实现了产品线的延伸和替换，获取了巨额利润。事实上，通过向现有顾客进行额外的低成本销售，丰田公司不仅获得了可持续的竞争优势，而且在扩张投资中也处于有利地位。

当前市场状况分析（营销审计）

销售职能贴近市场，这就使其在帮助企业分析当前面临的市场状况时处于一个特殊的地位。特别是，通常销售对分析顾客需求及其购买行为趋势十分有益。销售经理也可以在了解竞争对手及其市场地位的过程中发挥重要作用。销售经理的这种信息功能不容忽视，因为通过销售队伍，他们可以提供最及时、最准确的顾客反馈信息。

确定销售潜力/销售预测

我们在第 16 章中会讲到，销售经理的一个重要职责就是准备销售预测，以作为企业规划的出发点。销售经理进行的短期、中期、长期预测构成了企业分配资源以实现预期销量的基础。

制定并选择战略

尽管决定采用哪种营销战略比较合适取决于营销管理层，但是企业应先咨询销售经理，获取他们的意见；同样，销售职能是评估任何提议战略是否合适的最佳选择。

销售经理应该积极地鼓励销售人员对企业销售战略是否妥当进行评论。现场销售队伍处在战术营销的第一线，他们能更为实际地评估现有目标市场会如何应对企业的销售活动。的确，我们不能忽视这样一个事实：一线人员在与顾客的密切接触中受益匪浅。

预算、执行和控制

准备销售预测是制定详细的营销计划的一个必要前提，在准备销售预算时也要用到销售预测。

在销售预测的基础上，销售经理必须决定实现预期销售规模所需的开支规模。关于销售预算，有一点十分重要，那就是它是企业整个预算程序的基石。不仅销售部门的活动受其影响，而且生产、人力资源管理、财务和研发等部门都受其影响。因此，我们将在第 16 章详细讲述销售预算。在准备销售预算时，

销售经理必须准备一份实现销售预测所要进行的销售活动的提纲，以及这些销售活动的成本预测。不同企业年度销售预算的具体内容会有所不同，但一般都包括工资、直销费用、管理成本、佣金和奖金等。

在本部门的销售预算通过之后，销售经理必须承担实施和控制的职责。在准备未来的计划时，需要考虑的一个很重要的因素就是过去预算完成的情况，特别是预算结果与实际结果间有何差距。对所谓的“预算偏差”，不管是好的还是坏的，都应该进行分析，销售经理应将其看成是计划过程的一个重要因素。预算偏差的原因以及采取的任何补救措施和结果都应及时报告给管理层。

营销计划对销售活动的影响：战略与战术

任何计划过程只有在影响行动时才算有效。有效的营销计划系统影响整个企业的营销战略和战术。典型的营销方法推崇的是舒尔茨、坦纳鲍姆和劳特博恩提出的由内向外的计划模式（见图 2—5）。[2]

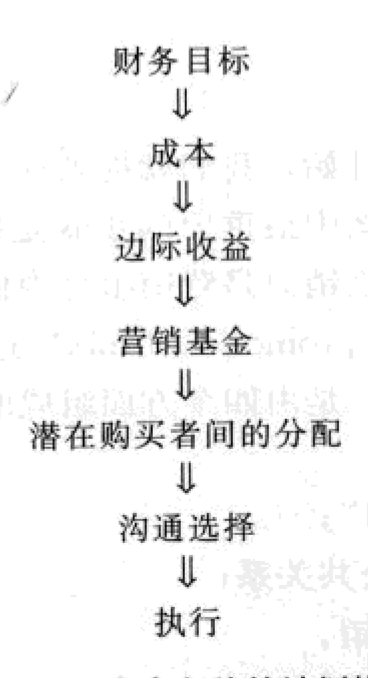


图 2—5　由内向外的计划模式

但是现在，反其道而行之，由外向内的计划模式变得越来越流行了。图 2—6所示为由外向内的计划顺序。它从计算向现有顾客进行销售的平均成本开始，然后是流失的顾客和数据库中潜在顾客，最后计算新顾客的销售成本。这种平均销售成本的计算决定了每种情况下的销售目标。

完成这个过程之后，接下来就是为每个细分市场制定独立的战略。比如，某种产品可能在不同的细分市场价格不同。同样，每一细分市场所用的沟通方法也会不同。

理想的情况下，对各种合理的细分市场战略和沟通内容都应进行测试，然后将最成功的选择向各细分市场中的其他顾客推广。

尽管由内向外的模式是由企业的财务状况驱动的，但它远不如以顾客为导向的计划模式安全。或许通过营销方案或营销组合决策，我们能更清楚地看到这种影响。营销组合中的促销规划和决策对销售战略有着最直接的影响。这里，我们简要地谈谈促销方法的“组合”，列出在选择合适的促销组合时应考虑的问题及其对销售战略的意义。我们将着重探讨广告和推销之间的关系，这一点十分重要，但人们对此常有很多误解。最后，总结一下销售战术的性质。

当前顾客销售目标
⇓
流失顾客销售目标
⇓
以往顾客数据库销售目标
⇓
总销售目标
⇓
细分市场战略
⇓
沟通计划
⇓
测试　测试　测试
⇓
执行

图 2—6　由外向内的计划模式

促销组合

在本章一开始，我们就提到准备营销方案是营销计划中的一个重要层面，而准备营销方案中最重要的步骤是确定营销组合的四个方面——产品、价格、渠道和促销。推销只是营销组合中促销的一部分。因此，我们常常使用“企业的**促销组合**”（promotional mix）这种提法。传统的促销组合（或者更确切地说是沟通组合）是由四个方面组成的：

1. 广告；
2. 销售推广；
3. 公关/公共关系；
4. 人员推销。

还可以加上：

5. 直复营销；
6. 互动/互联网营销。

在大多数企业里，上述四个传统因素都能提高企业销量，但是企业必须决定将宣传的重点放在哪里，这一决策是在计划阶段完成的。另外，促销组合的各个方面应该共同发挥作用，以实现企业目标。管理层的一项重要任务就是协调好促销活动的各个方面。

在计划和确定促销组合的重点时，会受到很多因素的影响。有些企业强调的是销售队伍，因此将几乎全部的促销预算都投在这里；另一些企业认为广告或销售推广更有效，比人员推销更出成果。各种促销工具中一个最显著的问题可能就是各种方法在多大程度上能相互替代。同一产业内的不同企业在促销重点的确定上相去甚远，这就使得在特定企业里制定具体的促销组合十分困难。以下列出了影响促销重点决策的一些重要因素。

1. 市场类型。一般来说，广告和销售推广在进行消费品营销时会发挥更大的作用，而人员推销在进行工业品营销时作用更大。这是因为工业品营销和消费品营销之间存在着差异，我们在第 3 章中将进一步论述。一个明显的对比

就是快速移动消费品的营销和那些价格昂贵的高科技工业品的营销。尽管如此，我们也不能妄下结论，认为广告在工业品的营销中不起作用。的确，广告的作用常常被销售人员所忽略，他们认为广告是对企业资源的浪费。广告和销售的关系将在本章后面作进一步解释。

新的促销组合不断加入了电子商务的元素。随着这一领域的发展以及在众多公司的应用，电子商务的作用日益突出。另外，免费电话服务的使用也让沟通变得更加简单，使潜在顾客能免费与企业进行交流。通过下面两个小专栏我们来看看这些现代技术的作用。

新站点的不断出现使电子商务变得更容易

PSI 商务（PSICommerce）是 PSI 网络（PSINet）最新设计开发的电子商务服务，它旨在沟通全球中小企业之间的贸易往来。PSI 商务宣称，这将使网上交易变得更加简单、经济。

PSI 商务为中小企业提供的注册享受互联网交易的服务从价值 125 英镑的基本套餐开始，而当时接入互联网的收费每月最低也要 100 英镑。

一份政府竞争力白皮书称，目前英国电子商务交易额达到 45 亿美元。在未来 3 年内这一数字可能增长到 470 亿美元，而其中 70%～80%的收入会来自中小型企业，不论是组织间市场营销，还是消费者市场营销都如此。

PSI 网络（英国）的总经理兼欧洲部副主席瓦莱丽·霍尔特（Valerie Holt）说，中小型企业对电子商务的兴趣正在迅速增加，但因为担心建立自己的网上商店并引入信用卡支付系统的相关技术太复杂、成本太高，只得作罢。

霍尔特还说："我们提供的服务使所有小企业都能立刻在网上进行全球性交易。这些企业在全球范围内可能只有 2 个或 30 个客户，但互联网使它们能够克服交易中的地域障碍。"

资料来源：www. psi. commerce. com.

客服电话营销带来的收益

很多企业并没有意识到，电话也能成为有效的营销工具。它能给企业带来收入，扩大顾客基础。研究表明，电话营销能使来电次数增加 300%。第一电信公司（Telecom One）的帕特里克·诺顿（Patrick Naughton）认为，使用客服电话营销有很多好处。他还提出了企业在权衡客服电话营销利弊时应该思考的一些问题。

- 企业是否想增加顾客对企业、产品及服务的认识？
- 企业是否在试图提高客服质量？
- 企业是否想扩大自己的影响力？
- 企业是否已经拥有牢固的顾客基础并想开辟新的收入来源？

客服电话营销可用的方法包括：

免费电话（0800/0808）

本地价格或本地呼叫（0845/0844）——不管顾客从国内哪个地方打来电话，在工作日内他们每分钟只需支付 8 便士，晚上每分钟支付 4 便士，周末每分钟支付 2 便士即可。

全国呼叫（0870/0871）——这是一个单独的、不限地点的号码，其成本与本地呼叫一样。顾客需要支付全国呼叫的话费，企业从话费差价中获得收入。

黄金号码——顾客容易记住的号码。这个号码会比其他号码更常用，为企业带来更多业务。

字母数字号码——拨一个词来代替拨号，如 0800 加公司名（仅限于开通此功能的国家）。

网站：www. theidm. com［直复营销协会（Institute of Direct Marketing）］www. tele-com1. com 和 www. oftel. com

资料来源：www. whattobuyforbusiness. co. uk Edition 252，March 2002.

2. 购买阶段。在第 3 章中我们会提到对于工业品和消费品来说，都应考虑潜在购买者在购买决策过程中所处的阶段。尽管购买决策过程有很多种，但本质上它包括以下过程：潜在购买者从对企业及其产品不熟悉，到最终认为其产品或服务是满足需求的最好选择。购买决策过程的顺序如图 2—7 所示。

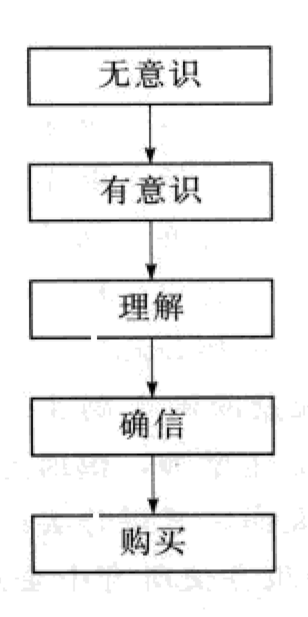


图 2—7　购买过程的各个阶段

在给定开支的情况下，将潜在购买者从无意识转变为对产品有一定理解的前几个阶段中，广告和公关更有效。人员推销在确信和购买阶段比其他形式的促销活动更有效。当然这并不是否认电话营销在销售活动中的重要性。随后可以看到，在顾客对企业产品有一定了解时，电话营销十分有效。

3. 推动战略与拉动战略。在选择促销组合时，最重要的决定因素之一就是企业在决定分销渠道时究竟选择集中还是分散。通过推动战略与拉动战略的对比，或许我们可以更好地理解这个问题。

推动战略（push strategy）是将营销的重点放在分销渠道中的产品推广上。它强调的是要确保批发商和零售商储备企业的产品。这种观点认为，如果企业能使渠道成员储备某产品，渠道成员就会力争将产品销给终端消费者。总体来说，推动战略更加强调促销组合中的人员推销和业内促销。

拉动战略（pull strategy）更多地依赖于通过广告向终端消费者推销产品。这一方法的核心是，如果能使足够多的消费者对某一产品产生需求，那么就会出现终端消费者向零售商求购产品的情况。于是零售商就会向批发商要求购进该产品，批发商再向厂家要货。这样，通过大量有力的广告创造出消费者需求，产品就会在分销渠道中被从企业“拉到”顾客手中。（我们将在第 10 章详细讲述渠道管理的问题，尤其是批发商作用日益萎缩的问题。）

4. 产品在生命周期中所处的阶段。我们在第 1 章引入了产品生命周期的概念。有证据表明，不同促销手段在产品生命周期不同阶段发挥的作用也不同。总体上来说，广告和销售推广在产品导入期和成长期最有效；而在市场成熟并最终衰退时，应更加突出人员推销的作用。

协调好促销活动：广告和推销的关系

在讨论影响企业选择促销工具的因素时，可能出现过这样的提法：在一定程度上，这些手段是相互排斥的。比如，企业要么选择集中力量进行广告宣传，要么集中力量进行人员推销。其实事实并非如此。各种促销工具，包括人员推销之间的关系应该是相互协调、相互补充的。在此强调这个问题，就是因为存在着很多关于这种互补关系的误解。

遗憾的是，很多销售经理和销售人员都认为广告开支是对企业资源的浪费。他们认为，顾客购买产品，很少是因为这种产品做了广告，特别是对于工业品来说。正因为如此，这种争论一直在持续。销售经理和销售人员认为“浪费”在广告上的钱可以用在销售队伍身上，这样就能获得更直接易见的效果。然而，越来越多的证据表明，认为工业品的广告宣传是浪费金钱的观点是站不住脚的。广告在这些市场中可以发挥以下功能。

1. 企业整体形象广告可以树立企业及其产品的良好信誉。

2. 广告在提高潜在客户产品意识方面特别有效。销售代表面对一位对本企业和产品没有任何了解的顾客，要比面对在接触之前已经通过广告建立起一定认知的顾客困难得多。

3. 在新产品营销中，广告可以帮助销售代表免去一些解释新产品的特征、建立对产品的了解的过程。

4. 采用赠券的广告可以为销售队伍打开销售局面。

总体上，广告在产业市场中的最大作用并不是通过其对销售收入的直接贡献来体现的，而是体现在它减少了整体销售成本。有证据表明，只要广告频率足够高，广告减少的销售成本可以达到 30%；相反，不做广告的企业可能会发现自己处于不利境地，竞争对手的广告可能会使企业的销售成本提高 40%之多。

在消费品营销中，**创建品牌**（branding）和品牌形象非常重要，而广告一般被认为是最有效的促销工具。但是，人员推销和一支训练有素的销售队伍在增加企业市场渗透方面也发挥着重大作用，他们可以让现有进货商腾出更多货架摆放企业产品，并说服新的经销商进货。

在任何时候，销售和广告都应该协调一致，以实现企业目标。企业应该让销售人员知道企业进行的广告宣传活动，而这一广告宣传又应该在销售中得以应用，在进行销售介绍时强调广告的主题。

从销售战略到销售战术

我们已经看到，在确定销售战略时，要受到很多因素的影响。这一影响在决定销售活动在整个企业战略和促销战略中的地位时最为直接。当然，销售战略也会受到营销计划中制定的营销目标和销售目标的影响。举例来说，一个要增加市场份额的营销目标可能就意味着销售经理必须要确保在接下来一年内的

销量增长10%。另外，营销计划应该指出实现目标的途径或战略，比如，“要加大销售活动的投入，发掘新客户”。因此，销售目标和战略也直接源于与有关人员协商一致后的营销计划过程。

但是，有些研究人员不赞同关系营销的这些优点。他们反对以上观点。肖(Shaw)[3]就认为：“营销人员必须停止他们对顾客的执著，因为这已经背离了推销的基本内涵，必将走向失败。”如果同意这种战略指导思想，企业就必须在营销计划过程中加入一套更为详细的活动。销售经理们必须确定实现销售目标的具体行动，如战术等等。

战术包括销售职能在实现营销目标和销售目标过程中的日常活动。战术还包括对市场上出现的意外事件所要采取的行动，如竞争对手进行的特别促销活动等。目标、战略和战术之间的关系如图2—8所示。

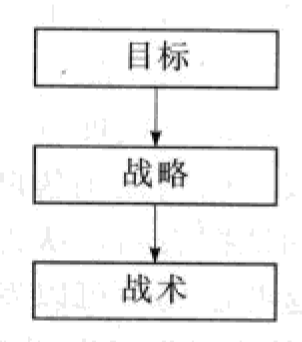


图2—8 目标、战略和战术之间的关系

战术决策时对销售活动的“微调”包括很多决策领域，在其他章节将进行详述。例如，销售人员的部署——地域设计和规划（第15章）可以认为是销售战术的一个方面。同样，设计激励系统（第14章）也应该构成战术规划的一部分，用以在销售战略框架内完成销售目标。

战术的重要性不容忽视，即使最好的战略也会因为缺乏适当的战术而失败。为了说明战术在销售中的运用及其重要性，我们将简要谈谈产品购买的一个方面，很多企业对此也十分重视，那就是品牌/供应商忠诚度。

品牌/供应商忠诚度

如果我们仔细观察一下产品及服务的长期购买情况，就会发现个体的购买规律有一个特点，即他们反复地购买同一品牌的产品。如果是工业品的话，他们也是持续从特定的供应商处购买。对于这样的个体来说，如果我们假设所涉及的品牌或供应商为X，那么他们的购买规律可以表示如下：

购买次数	1	2	3	4	5	6
所选品牌/供应商	X	X	X	X	X	X

毫无疑问，品牌/供应商忠诚度的确存在。而且，在顾客中培养这样的忠诚度往往是战术营销和销售活动中的一个重要部分，它也代表着企业巨大的市场资产。

通过瞄准更长期的利益，这种客户忠诚度的培养成为传统品牌打造方法的有益补充。的确，正如马丁（Martin）[4]所说的那样，有品牌支持的客户关系能够使企业将竞争对手挡在门外，“客户与品牌的联系可以看做关系营销中的一个重要分支”。

同时，赖克霍德和谢夫特（Reichheld and Schefter）[5]也支持这一理论，他们认为“大量顾客主要是受到品牌的影响”，这些顾客“希望与企业建立长期稳定的关系”。另外，柯蒂斯（Curtis）[6]进行了简明的总结：“顾客有一种愿望，他们想成为企业品牌活动的一部分。”

在讨论销售战术在培养品牌忠诚度过程中所发挥的作用之前，我们有必要简单解释一下品牌忠诚度的含义。这一看似简单的概念却引起了很多的误解。

我们先来看看刚才讲到的购买规律。尽管我们说这种规律与对品牌忠诚的顾客相联系，但一个顾客存在这样的购买行为，并不能说明这个顾客对这个品牌很忠诚。对于这种购买行为可以有很多种解释。一种可能的解释就是，该顾客的购买集中在某一特定的零售店，而碰巧该零售店只有 X 品牌的产品；也就是说，顾客是忠诚于该商店，而不是忠诚于该品牌。另一种可能的解释就是该顾客对特定品牌或供应商并不在意，他其实并非有意识地对品牌忠诚，而仅仅是碰巧形成了购买某一品牌的习惯，不愿更改而已。在第二种情况下，我们可以说，该顾客对其经常购买的品牌还是比较满意的。如果不是这样的话或顾客对产品不满意了，他们就很有可能决定更换品牌。但是事实上，上面提到的两种情况并不是真正的品牌忠诚。

真正的品牌/供应商忠诚度在于顾客有意识地决定只购买某一特定品牌，因为他们认为该品牌或供应商比其他品牌或供应商要好。这种优越感的原因可能有很多，如质量更好、送货及售后服务更好、可以使用信用卡购买或者这些因素及其他因素的组合。在讨论品牌/供应商忠诚度的原因时，涉及在第 3 章中将要讨论的动机、观念、态度等，以及其他更为复杂的行为领域。

品牌/供应商忠诚度这一概念较为复杂。在理解其形成原因时，要注意区分各种相互矛盾的证据。但是，有研究表明，销售人员在企业的顾客群中建立品牌/供应商忠诚度的过程中能够发挥关键性的作用。这其中的原因之一就是，我们都会有想要不断重复愉快经历并尽量避免不愉快经历的偏好。这也是人之常情。在购买活动中，到底是愉快还是不愉快，印象最深、最持久的莫过于与销售人员面对面的接触了。销售人员在对待顾客时的良好态度和行为，能够为品牌/供应商忠诚度的建立作出巨大贡献。

2.5 小　结

在本章中，我们介绍了销售战略和销售战术的框架，并且可以看到，这是在营销计划的大框架下发展出来的。销售职能在制定营销计划时发挥了重要作用，为企业提供顾客、市场、竞争对手、销售预测和预算方面的关键数据；反过来，销售活动又直接受到营销计划阶段所制定的决策的影响。同时，我们也不能忽视，数据库的作用越来越重要。

我们还讨论了营销方案或营销组合的计划决策，特别是企业的促销组合。产品市场的类型、购买过程所处的阶段、推动战略与拉动战略，及产品生命周期所处阶段等等，都会影响促销战略，并相应地影响销售战略。

最后，我们讨论了销售战术、广告与推销的关系及品牌/供应商忠诚度等

重要问题。广告在提高销售成果，降低销售成本，减轻销售负担等方面发挥着关键的作用。对品牌/供应商忠诚的顾客对任何一家企业而言都是宝贵的资产，而销售队伍在建立和维护客户忠诚度方面发挥着核心作用。

【注释】

[1] Weihrich, H. (1982) "The TOWS matrix-a tool for situational analysis", *Long Range Planning*, 15 (2), pp. 54 - 66.

[2] Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I. and Lauterborn, R. F. (1993) *Integrated Marketing Communications*, NTC Business Books, Lincolnwood, IL.

[3] Shaw, R. (1999) "Customers are about sales, not false friendships" *Marketing*, January, p. 20.

[4] Martin, C. L. (1998) "Relationship marketing: a high-involvement product attribute approach", *Journal of Product & Brand Management*, 7 (1), pp. 6 - 26.

[5] Reichheld, F. and Schefter, P. (2000) "E-Loyalty", *Harvard Business Review*, July/August, pp. 105 - 13.

[6] Curtis, J. (2000) "Get some decent exposure", *Revolution*, 12 July, pp. 32 - 6.

第 II 篇

销售环境

本篇简介

第 3 章详细分析了消费者和组织购买者的购买行为，并特别指出了他们的区别，因为各种采购情形需要的销售方法也完全不同。接着更详细地探讨了消费者购买行为。然后通过影响这一过程的重要因素，包括购买种类和产品类型，分析了营销对购买组织的重要性。此外，还讨论了采购实践的新发展，特别是集中采购和即时制或精益生产，以及它们如何影响销售者/采购者关系。逆向营销和关系营销的概念已经体现在这些新发展中，它们将在对销售实践的影响中加以讨论。

第 4 章从宏观的角度分析了销售组合设计，讨论了影响销售的环境和管理因素，介绍了如何提升消费者和组织购买者的预期以及增强主要购买者的谈判力量。与 IT 相联系的技术因素由于这些新发展而成为新的管理技巧，获得了巨大的进步。本章其余大部分讨论的是销售渠道以及它们的选择、评估和特征。本章分析了工业、商业和政府机构类型的推销，以及它们与向消费者推销的区别，相应的概念包括市场集中、复杂的采购决定、长期关系和互惠贸易。再销售推销单独讨论了特许经营和服务推销。接着分析了对消费者和交易顾客的促销。最后分别讨论了支持销售活动的展览和公共关系的效果。

第 5 章讨论了国际推销的观点，同时涉及了像国际收支平衡、英国在国际贸易中的份额和欧盟这样的经济学术语。接着从微观的角度分析了如何在公司层次开展国际推销。文化是国际商务中的一个重要元素，本章强调了审美观、宗教、社会团体和文化变化等概念。如何组织国际推销也是一个重要的商业概念，因而本章从这个角度区分了跨国营销、国际营销和出口。代理商、分销商、特许和合资企业是安排国外贸易的手段，这些将与国际定价问题一起专门讨论。

第 6 章涉及法律和道德问题。法律将根据合同加以讨论，包括条款和条件。接下来是贸易术语和商业惯例。这一章总结了道德问题，包括行贿、欺骗和互惠购买等情形。

第3章

消费者与组织购买者的购买行为

学习目标

学完本章后，读者应该能够：

1. 理解消费者和组织购买者的不同动机。
2. 制定不同策略应对消费者和组织购买者。
3. 认识关系管理的重要性。

重点概念

- 居民区分类
- 品牌个性
- 购买种类
- 购买阶段
- 购买中心
- 集中采购
- 选择标准
- 消费者购买决策过程
- 渐进投入
- 决策单元（DMU）
- 融资租赁
- 互动方法
- 即时交付/采购
- 生命周期成本
- 停工标准
- 经营租赁
- 组织购买行为
- 参照群体
- 关系管理
- 逆向营销
- 战略伙伴
- 全面质量管理
- 价值分析

3.1 消费者与组织购买者之间的区别

消费者与组织购买者之间有很多重要的区别，这对一般的产品和服务营销，特别是对人员推销职能有着重要的意义。

组织购买者数量较少

一般来说，工业品市场的潜在购买者比消费品市场的少。通常，在工业品市场中，80%的产品会由10%～15%的组织购买。这就意味着，一个顾客对

于组织间市场营销者来说，远比在消费品市场中对于企业的意义更重要。但是，在有些消费品市场，这种情况会复杂得多。有时，市场交易的中间商（比如超市）的作用太大了，以至于尽管产品的终端市场有几百万名顾客，但企业的直接客户与那些重要的组织购买者一样不可或缺。

组织购买者与卖方之间有长期、紧密的合作关系

鉴于大客户的重要性，供应商大量投入并与之建立长期的关系也就顺理成章了。这一点反映在大客户推销的发展上。企业投入大量销售和营销团队为大客户服务，顾客也从与供应商建立的密切关系中看到了好处。比如，福特公司就将其供应商数量从 3 万减到了 3 000。目前很多供应商都获得了独家经销的地位。但在很多消费品市场中，企业与顾客的关系就不同了：顾客与制造商很少见面，而且在很多超市中，经常会更换产品的品牌。

组织购买者更为理性

尽管组织购买者也是人，也会受到感情因素的影响，比如对销售人员本身的好恶、对办公设备颜色的好恶等等，但整个组织的购买可能会更加理性。通常都是通过经济标准衡量来作出决策的。这是因为，组织购买者必须向组织内的其他成员证明他们的购买决策是正确的。卡特彼勒（Caterpillar）拖拉机的销售人员在做销售介绍的时候，往往都会强调，尽管他们的拖拉机的初始购买价格高于竞争对手，但在拖拉机的使用过程中，其平均成本却比其他竞争对手低很多。这种理性的经济诱惑通过多年的实践证明是非常成功的。顾客越来越多地在利用**产品生命周期成本**（life-cycle cost）和使用价值分析来评估产品。比如，铁路公司在订购新的火车头时，会计算其生命周期成本，包括购买价格、运行成本和维护成本。

组织购买会有特定的要求

在组织间市场营销中，由买方确定产品规格、卖方根据买方的要求进行生产的情况十分常见。这种方法之所以可行是由于这种产品（如铁路机车）存在巨大的潜在收益。在消费品市场营销中，这一点就比较少见，企业的产品一般用于满足一个细分市场的需求。另外，满足个体的需求可能无法为企业带来利润。

组织购买中互惠采购十分重要

由于组织购买者可能在与买方的讨价还价中占有强有力的位置，因此它可能在下订单时要求卖方作出一些让步。在某些情况下，买方可能要求卖方购买一些买方的产品，以确保买方的订单。购买轮胎的汽车制造商可能要求轮胎生产商从它那里购买其生产的汽车。

组织推销/购买的风险更大

组织间市场中有时会有产品生产出来之前即达成合同的情况。另外，产品本身可能技术含量很高，卖方一旦开始生产，就可能面临着一些无法预见的问

题。例如，Scott-Lithgow公司曾赢得为英国石油公司（British Petroleum）建造石油钻探平台的订单，但考虑到建设过程中遇到的各种问题，其价格后来被证明是不合理的。GEC公司曾赢得为美国国防部（Ministry of Defence）开发猎人监视系统（nimrod surveillance system）的合同，但技术上的诸多问题使工程不得不终止，并造成很多负面的社会影响。还有一个例子是英国铁路公司（British Rail）在委托Brush Traction公司制造60型机车时遇到一些技术问题，所幸问题最终圆满解决了。

组织购买过程更加复杂

很多组织的采购，特别是那些涉及巨额资金并且对企业来说是全新的采购，往往涉及组织中不同层次许多人的努力。总经理、产品工程师、生产经理、采购经理及采购人员都可能会影响最后购买的是哪种昂贵的机器。销售任务可能就是尽可能多地去影响这些人，也可能涉及多层次推销，即通过销售团队的方式，而不是通过单个销售人员。[1]

谈判在组织购买中非常重要

在组织购买中，谈判往往很重要，这是因为买卖双方都很职业化，同时组织购买的规模大且复杂。供应商的标价可能被看做谈判的基点，而实际支付的价格则依买卖双方的谈判技巧和对交易的影响力而定。

3.2 消费者行为

消费者是购买产品和服务用做个人消费的个体。有时，我们很难对一个产品究竟是消费品还是组织购买产品进行分类。比如，汽车可以卖给消费者作为个人消费，也可以卖给组织用做实施活动的工具（例如，为销售人员提供交通便利）。只有回答了以下五个问题，我们才能理解顾客到底属于哪种类型。

1. 在购买决策中谁最重要？
2. 他们是如何购买的？
3. 他们的选择标准是什么？
4. 他们在哪里购买？
5. 他们何时购买？

本章我们主要解决前面三个问题，它们往往也是最重要的几个问题。

买主是谁？

很多消费者购买是个体行为。一个人在购买火星棒棒糖时，可能是因为看到报亭的柜台上摆放的一串糖果而突然作出购买决定的。但是，决策也可能是由一个团体如家庭作出的。在这种情况下，可能几个个体会相互作用，影响购

买决策。每个人在决策过程中都可能扮演一定的角色。布莱克韦尔、米尼亚德和恩格尔（Blackwell，Miniard，and Engel）[2]提出了五大角色。每一种角色都可能由丈夫、妻子、儿女或购买集体中的其他成员来担任。

1. 发起者——开始考虑购买过程的人。为了帮助制定决策，这个人可能会收集一些信息。

2. 影响者——试图说服组内其他成员改变决策结果的人，通常都会收集信息，试图用自己的选择标准来影响决策的制定。

3. 决策者——有权力和（或）财政大权决定最终购买哪种产品的人。

4. 购买者——实际完成购买交易的人，也是打电话给供应商、到商店支付款项和进行货物交接的人。

5. 使用者——产品的实际消费者/使用者。

在**购买中心**（buying centre），一个人可能承担多重角色。比如，在购买玩具时，一个孩子可能既是**发起者**，又是**影响者**（试图影响他的父母）。其父母是**决策者**，而这个孩子可能受其兄弟姐妹的**影响**而购买其他品牌。玩具的**购买者**可能是父母中的一个，他（她）到商店购买玩具，并将其带回家。最后，家里的孩子们都可以是这个玩具的**使用者**。尽管购买是一个人进行的，但营销者有四次机会——两个孩子和他们的父母——来影响购买决策的结果。

理解谁来购买对市场营销的意义属于营销沟通和市场细分的范畴。确定购买中心的各个角色是进行有效沟通的前提。前面的讨论表明，实际使用或消费产品的人可能并不是购买集体中最具影响力的成员，他们可能也不是决策者。即使实际使用者的确扮演着最重要的角色，只要购买中心其他成员的知识和意见能在决策过程中起到说服的作用，向他们进行宣传就会有效果。第二点意义就是在家庭购买中心内部角色和影响力的变化，为创造性地细分现有的稳定市场（如汽车）提供了新的机遇。

消费者购买决策过程——他们是如何购买的？

行为科学家把**消费者购买决策过程**（consumer decision-making process）看做一个解决问题或满足需求的过程。因此，买电子计算器可能是为了解决计算中不准确或速度慢等问题，这也就说明了顾客的需求——快速准确的计算。为了确定买哪一种计算器，消费者可能要经过一系列步骤[3]，如图 3—1 所示。

需求

在计算器的例子中，需求（通过确定问题来发现）主要是**功能性**的。这种情况下，可能会要求销售人员在发现购买者需求时，向其展示所售计算器的速度和准确性。成功的销售可能会涉及更加详细地确定顾客需求，比如，顾客是需要有特殊功能的计算器，还是只需要标准型、具有一般计算功能、不那么精巧、价格便宜一点的计算器。但是，对于其他一些产品需求的满足程度可能是感情上或心理上的。比如，购买 Sheaffer 钢笔主要是因为它所显示的地位，而不是因为它拥有比其他钢笔更多的超凡功能。对一个产品能满足的需求种类的准确估计能使销售人员正确计划其销售介绍，将产品展示作为满足顾客需求或解决购买者问题的方法。

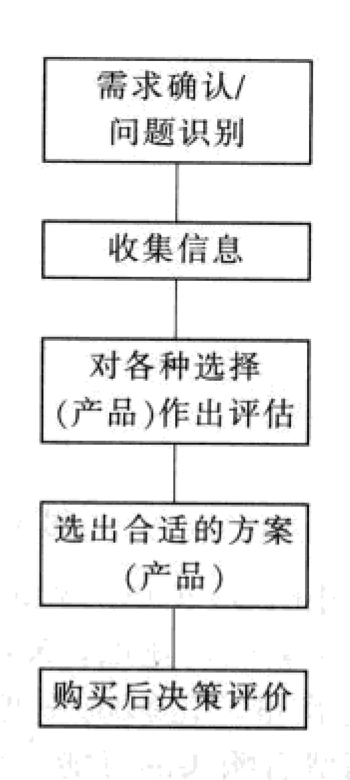


图 3—1 消费者购买决策过程

资料来源：Adapted from Blackwell，R. D.，Miniard，P. W. and Engel，J. F.（2003）*Consumer Behaviour*，Orlando，FL：Dryden. Reprinted with permission of South-Western，a division of Thomson Learning：www. thomsonrights. com. Fax：800－730－2215.

需求从何而来？它们可能是生命的自然过程，如一个家庭中孩子的出生可能就意味着要有一辆更大的汽车。需求也可能是通过刺激产生的，录像机广告或销售人员的谈话都可能创造出对室内娱乐的额外需求；同时，厂商又提供了满足该需求的方法。

收集信息

很多需求只有在进行一段时间的信息收集之后才能得到满足，因此，一个小型经济汽车的潜在购买者可能在决定哪种型号的汽车能最好地满足需求之前，收集大量的信息。这种收集可能包括参加汽车展、观看电视上的汽车节目、阅读汽车杂志和相关报道以及与朋友交谈等方式。很显然，除了汽车展厅里销售人员提供的信息之外，顾客还会收集很多其他渠道的信息。的确，在某些情况下，顾客可能直到最后才会听取销售人员提供的信息。购买者可能会将可供选择的车型范围缩小到几个，然后与销售人员联系，其目的仅仅是为了明确几种竞争车型所提供的条件如何等问题。

对各种选择作出评估并选出最佳方案

评估可以被看成是一个系统，如图 3—2 所示。

1. 评估（选择）标准。这是指消费者用以比较或评估产品或品牌的各个角度。在汽车的例子中，相关的评估标准可能是耗油量、购买价格和可靠性等。

2. 信念。这是指在消费者心目中，一个产品的各种特征所达到的程度，如汽车内部空间的宽敞程度。

3. 态度。这是指对一种产品好恶的程度。反过来，这又取决于在判断产品时所用的评估标准，以及顾客对产品的信念。因此，信念指的是知识，比

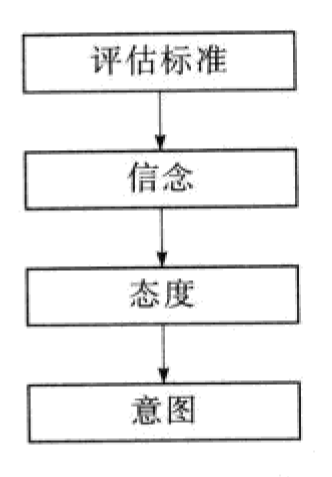


图 3—2 评估系统

如，X 型车在每小时 56 英里的固定时速下，每加仑汽油能跑 36 英里；而态度则指的是喜欢和不喜欢，比如，X 型车耗油很多，因此顾客不喜欢。

4. 意图。它衡量的是影响态度的可能性。我们假设，有利的态度会增加购买意图，即消费者购买的可能性会增加。

在这一系统中，销售人员从潜在购买者身上找出其判断可供选择产品的评估标准是很有意义的。比如，一个音响系统的销售人员会试图发现，潜在购买者评估可供选择的音响系统主要是通过外观设计还是声音质量。另外，试图改变购买者的评估标准也会十分有效。比如，如果音响系统销售人员认为其产品系列的竞争优势在于音质，但购买者的标准主要是外观设计，那么销售人员可以强调产品的音质而忽略外观设计的重要性；或者，如果购买者考虑的主要是音质而且更加倾向于竞争对手的产品，那么销售的任务就是要改变消费者的这种态度，使其更喜欢自己的音响系统。可供使用的工具包括高保真杂志上的性能对比以及店内演示。

购买后决策评价

有效的市场营销是要创造顾客满意度。大多数企业靠的都是重复购买，这说明顾客一定对他的购买感到满意（否则就不会出现重复购买）。费斯廷格(Festinger)[4]引入了“认知不和谐”的概念，在一定程度上解释了为什么很多消费者在购买昂贵物品后不久就感到不安的原因。这方面的经典例子就是，汽车购买者在购买之后经常阅读汽车杂志来缓解不安情绪，因为他们不能确定自己是否作出了正确的购买决定。

销售人员通常都试图在购买者下了订单之后，向其保证他们作出的决定是正确的，但购买后评估的结果取决于很多销售人员保证之外的因素。产品的质量和售后服务的水平在形成顾客对产品的好感时显然是很重要的，而且正是销售人员可以帮助购买者确信自己购买的产品最大限度地满足了他们的需求。这就意味着从长远来看，对于销售人员来说，迫使消费者购买那些具有一些并不需要的特征的昂贵商品是有害无益的。尽管它能够增加短期利润（和佣金），但从长期来看，由于消费者选择到别的地方购买替代产品，因此企业销量会下降。

选择标准

选择标准是顾客在评估产品和服务时采用的各种特征（和收益），它们为

消费者提供了决定购买某种品牌的理由。购买集体中不同成员可能会使用不同的选择标准。比如，孩子在选择鞋的时候会采用形象作为标准，而其父母则可能会用价格作为标准。同样的标准也会有不同的用法。比如，孩子可能想要最贵的电子游戏，而父母可能会要一个便宜一点的。选择标准随家庭生命周期中收入的变化而变化。随着可支配收入的增加，价格可能不再是选择的关键标准，它可能被身份或社会归属感等因素所取代。

选择标准可以是经济的、社会的或者个人的。**经济标准**包括性能、可靠性和价格。**社会标准**包括身份和对社会归属感的需求。比如，耐克、锐步和阿迪达斯软运动鞋需要具备"街头信誉"，从而获得市场中大量年轻人的认可。社会规范如传统和时尚也可以成为重要的选择标准，有些品牌因为太反传统（如荧光眼镜）或不够时尚（Mackeson 烈性黑啤酒）而无人问津。

个人标准指的是产品或服务与个人在心理上是如何联系起来的。这里一个很重要的问题就是个人形象，即我们自己是怎样看待自己的。比如，一个人可能认为自己是年轻、上进、成功的经理，并希望购买反映这个形象的产品。奥迪在进行广告宣传时就曾试图吸引这样的人。奥迪广告称驾驶奥迪的人能比其他人更快到达目的地。很多购买决策都是尝试性的，因为它们激起了有趣、自豪、无聊或悲观的心理感受。在产品或服务的市场营销中应考虑这种感受。比如，在零售营销中，像 Next、Principles 和马狮（Marks & Spencer）这样的商店认识到通过选择合适的店内颜色和设计创造适当气氛的重要性。

销售人员和营销经理应了解消费者在评估产品或服务时采用的选择标准。这种认识可以帮助销售人员针对每个顾客找出正确的卖点，并向营销经理提供产品或服务设计的基础以及在广告中应使用的正确信息。

3.3 影响消费者购买决策过程的因素

有一些因素影响着消费者购买决策的过程和结果。我们可以将这些因素归为三类：

1. 购买情形；
2. 个人影响；
3. 社会影响。

购买情形

霍华德和舍思（Howard and Sheth）[5]提出了三种购买情形：

（1）广泛寻找解决问题的途径；

（2）有限寻找解决问题的途径；

（3）自动反应。

当消费者面临新的问题或新的需求时，解决问题的方法的成本很高，不确定因素也很多。这时，消费者可能会广泛寻找解决问题的途径，其中就会有很多信息收集的过程，以及对可供选择的不同解决方案进行的仔细比较。销售人

员在对待这类消费者时可以通过提供信息等方法与消费者建立良好的关系。销售人员可以针对消费者的需求对自己负责的产品进行评估，分析每种产品的优点。在这种情况下，与此类消费者建立起良好的关系十分有益。当购买情形转变为有限寻找解决问题的途径时，消费者很有可能会选用已经有好感的产品。因此，成功的汽车销售人员往往会发现，他们有一群非常忠诚的顾客经常从他们这里购买，即便在其经销的产品更换之后也是如此。这其中的原因就在于开始时所建立的信任。

当消费者对所述产品有一定了解时，他们就会转为有限寻找解决问题的途径，而且可能会倾向于对之前购买的品牌保持忠诚。但是，他们也会收集一定数量的信息，并对几种不同的选择进行评估，以确保所做决定的正确性。这种过程给推销竞争对手产品的销售人员留下的机会很有限，他们要想说服消费者更换产品型号或品牌就十分困难。这时，销售人员要向消费者提供可比较的信息，或许还要提供降低风险的保障，如对有瑕疵的产品一律免费更换等。

那些已经建立起很大的品牌特许经营网络的企业会希望其顾客进入一种自动反应的状态。广告可能在让顾客将企业品牌牢记于心并在强调企业品牌已有的良好印象方面十分有效。此时向终端消费者进行人员推销可能是多余的。经营耐用消费品的企业在出售其淘汰型号产品时可能会提出以旧换新的优惠条件。Black and Decker 公司就曾采用这种方法，无法使用的旧割草机可以折算成现金，以支付新型号产品的价格。

消费者到底是在有限寻找解决问题的途径，还是在广泛寻找解决问题的途径，或者处于自动反应期，对消费者决策过程影响最大的是消费者在购买过程中自身参与的程度。在与其个人密切相关的重要购买活动中，消费者往往会高度参与。当购买活动影响消费者的个人形象、风险很大、有社会（如身份）意义，或者能带来很多乐趣时，消费者往往就会高度参与；否则，消费者就不会在购买活动中过多参与了。图 3—3 是购买参与程度与购买情形之间的关系。

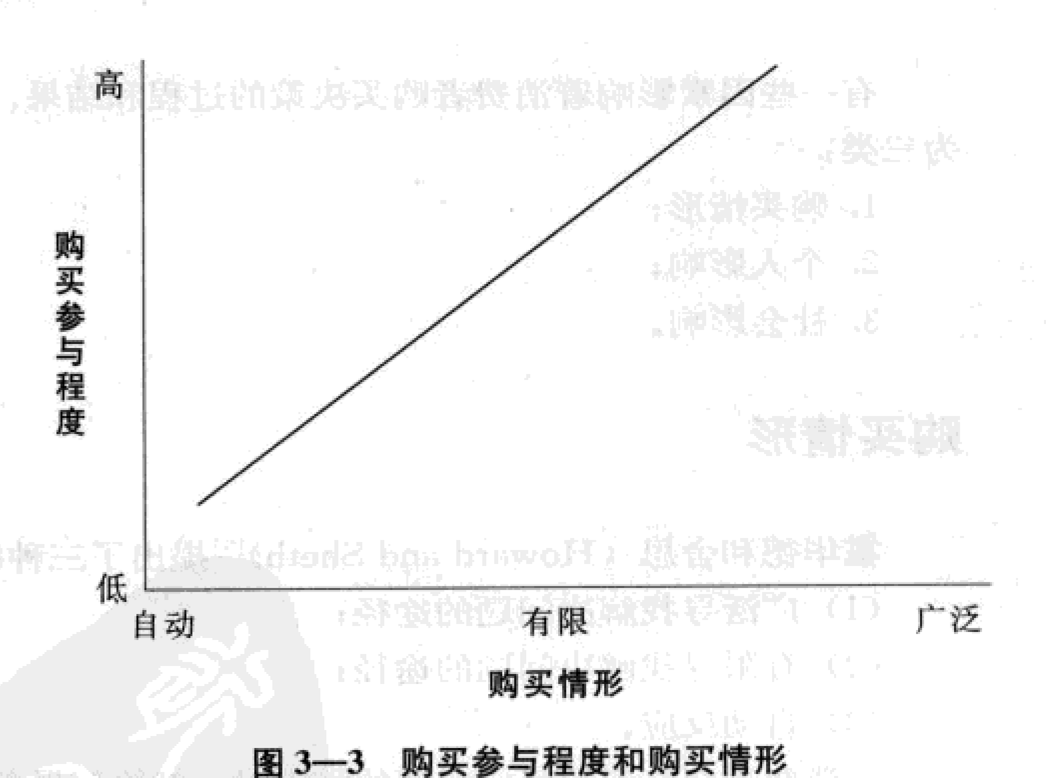


图 3—3　购买参与程度和购买情形

在高度参与的购买情形下（如汽车或房屋的购买），消费者希望得到大量信息，并在此基础上做决定。销售人员必须能够提供这些信息，并回答深入的

咨询问题。在参与程度较低的购买情形下，顾客可能不会主动收集信息。对于这种购买情况，企业通常采用的是不断地进行广告轰炸。

个人影响

影响消费者购买决策过程的第二组因素涉及个人心理，相关的概念包括性格、动因、观念和认识。

尽管性格可以解释消费者购买的差异，但对于销售人员来说，要他们判断一位顾客到底是外向还是内向、传统与否非常困难。的确，即使对于合格的心理学家来说，要找出准确可靠的性格衡量标准也是很困难的。**品牌个性**（brand personality）是对品牌在消费者心目中形象的描述。品牌可能被定位为“年轻人的品牌”（Levis）、“骄傲者的品牌”（Castlemaine XXXX），或“聪明人士的品牌”（Guinness）。这是在品牌的物理（如色彩）或功能（如任务）特性之上的另一个层面。通过创建品牌个性，营销者可以在欣赏这种定位的人群中间制造吸引力。阿可夫和埃姆索特（Ackoff and Emsott）[6]关于啤酒品牌个性的研究表明，大多数消费者更喜欢与自己有着类似个性的啤酒品牌。

商家要意识到不同购买者的性格类型。布索塔、莱夫顿和舍伯格（Buzzotta，Lefton，and Sherberg）[7]提出了理解购买者心理的二维方法。他们认为，一个人要么是热情型的或敌对型的，要么是控制型的或顺从型的。尽管每种行为的程度不同，但他们相信将消费者放入这个 2×2 矩阵中的一格这种方法是十分有意义的。每种行为定义如下：

1. 控制型。在面对面的情况下，控制欲将驱使其控制其他人。它包含一种主导人际交往、控制交往情况的需求，以及一种强烈的独立欲望。

2. 顺从型。顺从是一种让其他人占主导地位的特性，它包含一种愿意被控制的意愿以及愿意与其他人保持一致并避免冲突的需求。

3. 热情型。热情就是对他人的关怀。热情的人往往被认为是外向、幽默、乐观、愿意相信别人的人。

4. 敌对型。敌对就是对他人不闻不问，指的是冷漠、不信任他人、对他人不屑一顾的人。敌对的人喜欢居高临下，指责他人。

图 3—4 是购买者行为的二维模型。

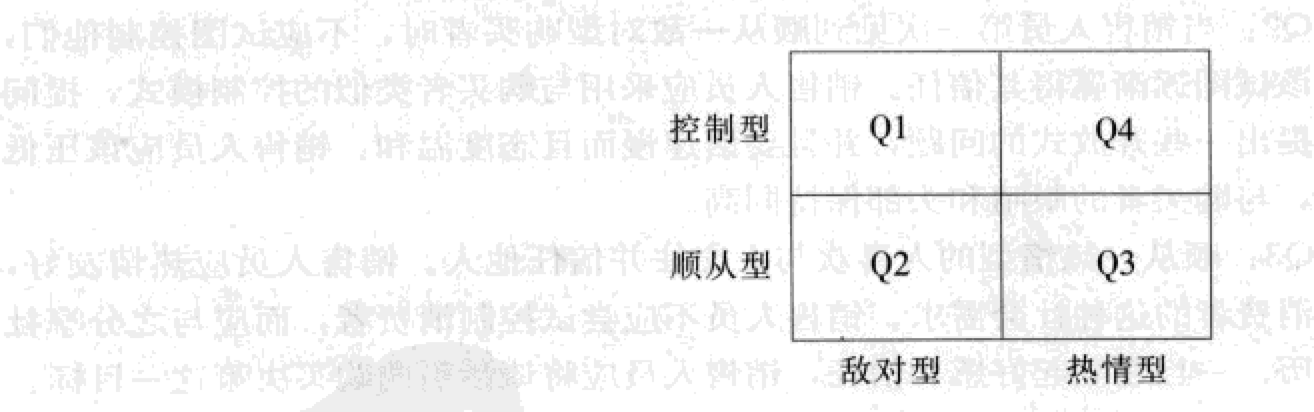


图 3—4 购买者行为的二维模型

布索塔、莱夫顿和舍伯格[8]认为，尽管人与人之间差异巨大，但总体上来说，每个人都会在这四组中找到自己的位置。为了便于确定每一种类型，销售人员必须注意各个类型的特征。

Q1：控制—敌对型

这些人说话声音很大，又很健谈；行动有力，要求很高；很强硬，攻击性强，并且斩钉截铁；往往很难相处，而且很有进攻性；常常不信任销售人员。

Q2：顺从—敌对型

这些人往往冷淡无情，不善交流，独来独往；从事的工作要求他们集中精力，而不需要进行社交活动，比如，做研究、会计工作和计算机编程等。在面对提问时，这些人的回答往往很简短："可能"、"好的"、"有可能"。Q2 类型的人喜欢躲避销售人员的推销，如果实在无法避免的话，他们也只会扮演十分被动的而且几乎是分裂的角色。

Q3：顺从—热情型

这些人外向、友好、健谈、心态积极而且善解人意，不是天生的领导者。他们喜欢从自己喜欢的商家那里买东西，并且把与销售人员的谈话看成是一种社会交际。一般来说，这些人会接受销售人员所说的大部分内容，但如果他们感到有任何疑问，就会延迟购买决策——可能会到朋友那里去征求意见。

Q4：控制—热情型

这些人容易调整自己，心胸开阔，不害怕表达自己的观点和想法。他们往往会考证销售人员所说内容的真实性，并会对销售人员不清楚的回答失去耐心。任何人只要能向这些人证明购买其产品的好处，使其满意，他们就会毫不犹豫地购买。他们喜欢进行真刀实枪的讨价还价，在与销售人员的谈话中会不断提出要求很高、挑战性很强的问题。

对推销的影响

以上所述消费者行为对推销有何影响呢？德科米尔和乔伯（Decormier and Jobber）[9]认为，销售人员应该对其行为进行相应的调整。

Q1：为了赢得**控制—敌对型**消费者的尊重，销售人员要应对其控制欲，比较恰当的做法应该是提高自己的控制力。一旦 Q1 型购买者意识到销售人员在心理特征上与自己不相上下的时候，就会与之进行有意义的讨论。

Q2：当销售人员第一次见到**顺从—敌对型**购买者时，不应试图控制他们，而应该试图逐渐赢得其信任。销售人员应采用与购买者类似的控制模式，提问时要提出一些开放式的问题，并且要语速慢而且态度温和。销售人员应该压低身体，与购买者的眼睛和头部保持同高。

Q3：**顺从—热情型**的人喜欢与人交往并信任他人。销售人员应热情友好，满足消费者的这种社会需求。销售人员不应尝试控制消费者，而应与之分享社会经历。一旦建立起好感和信任，销售人员应将谈话引向购买决策这一目标。

Q4：**控制—热情型**的人认为受到尊重比讨人喜欢更重要。为了赢得尊重，销售人员应提高自己的控制力，同时又要保持热情（移情）的态度。只要有可能，销售人员就要用证据来支持自己所说的话。

商家还需要研究消费者的购买动因。也许购买的真正原因或动机很难发现，但通过仔细研究，销售人员有时就能找出消费者购买的一些真正动机。很

显然，动因与需求是紧密联系的。消费者对某种产品的需求越大，就越有可能对产品感到满意。因此，销售人员可以通过刺激消费者产生需求意识来增加其购买动因。他们还可以向消费者展示满足需求的方法，并试图理解在购买决策过程中可能发挥作用的多种动机。这种动机可以是功能上的效用，如方便食品节省的时间；也可以是心理上的满足，如拥有美洲豹或宝马汽车所带来的身份象征。

但是，并非有着相同动因的人就会购买同样的产品。原因之一就是一个人如何决策，取决于其对所面临状况的**理解**。有的消费者可能会觉得销售人员诚实可信，有的则不会这么认为。对消费者来说，可能发挥作用的选择过程有三个。

1. 选择性注意。只有某些信息来源被消费者注意到。
2. 选择性认知。信息来源中只有一些想法、信息会被理解。
3. 选择性记忆。消费者只会记住其中一部分。

总体来说，人们遗忘得越来越快。他们往往会曲解或者避免那些与现有观念存在重大差异的信息。

学习在消费者购买决策过程中也十分重要。学习指的是一个人由于经历变化而产生的行为变化。消费者会认识到哪些品牌的质量可靠，哪些销售人员值得信赖。

生活方式

生活方式引起了市场营销研究实践者的浓厚兴趣。**生活方式**指的是一个人在行动、兴趣和观念中表现出的生活模式。生活方式分析或**心理描绘图分析**，将消费者按其信仰、活动、价值观和人口特征（如教育程度和收入）进行分类。比如，英国一家市场营销研究机构在调查了家庭主妇的生活方式后发现，这些家庭主妇可以分为八种不同的群体。

1. 年轻世故型：她们铺张浪费，喜欢大胆尝试新事物，反传统；年轻，属于 ABC1 社会阶层，受过良好教育，生活富足，有个人房产，全职工作；对新产品很感兴趣，易于接受文化影响。

2. 以家庭为中心型：她们保守，质量意识较淡薄，在人口体系中处于中间位置，中产阶级，中等收入和受教育程度；对新产品兴趣最少；非常顾家；娱乐活动很少。

3. 传统工作阶层：她们传统，重视质量，不愿尝试新食物，喜欢自己烹饪；中年，属于 DE 社会阶层，受教育较少，收入较低，租住简易住房；随和；夫妻一起参加社交活动。

4. 中年世故型：喜欢大胆尝试新事物，反传统；中年，属于 ABC1 社会阶层，受过良好教育，生活富足，有个人房产，全职家庭主妇，对新产品很感兴趣；易于接受文化影响。

5. 《加冕街》* 家庭主妇型：重视质量，保守，传统；属于 DE 社会阶层，往往住在兰开夏郡和约克郡 TV 地区，受教育较少，收入较低，兼职工作；对新产品兴趣很少；不随和。

---

* 《加冕街》(Coronation Street) 是英国电视史上播放时间最长、收视率最高的电视连续剧。——译者注

6. 自信型：自信，重视质量，不铺张浪费；年轻，受过良好教育，有个人房产，中等收入。

7. 家庭型：寻找便宜货，不自信，以家庭为荣，属于 C1C2 社会阶层，往往住在泰恩河三角区和苏格兰 TV 地区；早年就离开学校；兼职；享受普通娱乐。

8. 小气型：自信，以家庭为荣，传统，不重视质量；25～34 岁之间，属于 D2E2 社会阶层，兼职工作，受教育较少，中等收入；喜欢打赌，爱存钱，夫妻一起参加活动，随和。

生活方式分析对市场营销的意义在于，有研究发现它与购买行为往往是相互联系的。企业可能选择将提供的某种产品瞄准某一特定生活方式的群体（如中年世故型），然后采用与该群体价值观和信仰一致的广告进行宣传。随着采取不同生活方式群体的阅读或观看习惯等信息变得越来越公开，这种对生活方式的研究也可能会影响企业的媒体选择。

社会影响

消费者购买决策的主要社会影响包括：社会阶层、参照群体、文化和家庭。其中第一个因素社会阶层很多年来一直被认为是决定消费者行为的一个重要因素。市场营销中所指的社会阶层基于家庭主要成员或主要收入者的职业。社会阶层的实际意义反映在，市场研究调查通常将受调查对象按照社会阶层进行分类，而大多数广告媒体也是根据社会阶层分类来对观众数字进行细分的（见表 3—1）。但是，用这一变量解释购买差异的方法也备受批评，因为同一社会阶层中的人往往会表现出不同的消费方式。在 C2 群体，即熟练的手工工人中，研究发现一些人花费收入的大部分购买房屋、家具、地毯、室内娱乐设施等，而另外一些人则喜欢把钱花在享受一些短暂的乐趣上，如喝酒、抽烟、玩游戏等。

表 3—1　社会阶层分类

社会等级	所有 15 岁以上的成人（%）
A	3.0
B	20.8
C1	27.3
C2	21.2
D	17.4
E	10.3

解释：

社会等级	社会地位	职业
A	中上阶层	高级管理、行政或职业人员
B	中等阶层	中层管理、行政或职业人员
C1	中低阶层	监工，办事员，低层管理、行政或职业人员
C2	熟练工作阶层	熟练手工工人
D	工作阶层	半熟练、不熟练手工工人
E	社会最底层	国家养老金领取者或寡妇（没有其他收入者），临时工，低层工人

资料来源：Adapted from *National Readership Survey*, July 2000 - June 2001.

这些研究结果引出了一个新的分类系统——**居民区分类**（ACORN）。它将人们按照居住的区域类型进行分类。这种方法被证明是区分不同生活方式、购买方式和媒体接触方式的有力工具。[10]

参照群体（reference group）指的是对一个人的态度或行为产生影响的群体。对于显眼的产品如服装或汽车，消费者选择的品牌或型号可能会受到其参照群体（如朋友、家庭或同事）的影响。消费者认为其参照群体会接受什么样的产品，对其购买会产生巨大影响。然而，参照群体是否接受不应与产品是否流行混为一谈。销售人员如果使用“这一款非常流行”这样的话来试图推销一款汽车，有可能与消费者想要寻找独特参照群体的愿望相悖。他们的参照群体追求的可能是不那么流行却更加个性化的型号。

文化指的是传统、禁忌、价值观和个体所处的整个社会的基本态度。在国际营销中这一点十分重要，因为不同的国家有不同的文化，这影响到做生意的方式以及产品使用的方法。比如在阿拉伯国家，销售人员可能会发现在他们进行销售介绍时，竞争对手的销售人员也可能在场；在法国，有时会把巧克力夹在面包片中间。

家庭有时被称为主要参照群体，它可能会在消费者购买行为中发挥重要作用。购买哪种产品或哪种品牌的产品可能会是一个集体决策。其中每个家庭成员发挥着不同的作用。因此，在购买汽车时，一般是丈夫决定型号，妻子选择颜色[11]；麦片的购买在很大程度上会受到孩子的影响；清理地毯纤维的工具可能与主要收入者的关系不是很大，但对于家务活的伴侣来说就显得更为重要。当购买决策由集体作出时，销售人员最好让每个决策者或影响者都看到该产品给他们带来的好处。

3.4 组织购买者的购买行为

费希尔（Fisher）提出，**组织购买行为**（organisational buying behavior）通常分为三个部分[12]：

1. 结构。即“谁”的问题——谁参与购买决策过程，以及各自的角色。
2. 过程。即“怎么样”的问题——获取信息、分析、评估的方法，以及在打算购买时的决策过程。
3. 内容。即“什么”的问题——购买过程中不同阶段以及决策单元不同成员采用的选择标准。

结　构

理解组织购买的一个核心点就是：购买者或采购人员往往不是唯一影响决策的人，也不是实际有权作出最后决定的人；相反，购买决定权在**决策单元**（decision-making unit，DMU）手中，或者是在购买中心手中。决策单元不必是一个固定的实体，决策单元中的人可能会随决策过程的继续而改变。因此，总经理可能会参与购买新设备的决策，但可能不会参与从哪家厂商购买的决

策。博诺马（Bonoma）[13]和韦伯斯特（Webster）[14]指出了决策单元结构中的六个角色。

1. 发起者。即开始购买过程的人。

2. 使用者。即实际使用产品的人。

3. 决策者。即有权选择供应商或型号的人。

4. 影响者。即在购买过程中提供信息和决策标准的人。

5. 购买者。即有权签订合同的人。

6. 监督者。即可以控制信息流动的人，如秘书，他们可以允许或阻止与决策单元成员的接触；或购买者，供应商在接触决策单元其他成员之前必须得到其同意。

影响决策单元性质的因素稍后会讲到。很显然，对于不同类型的购买来说，具体的组成会发生变化。对于非常重要的决策而言，决策单元的结构会很复杂，包括买方机构中的很多人。销售人员的任务是要找出关键成员并与之接触，使其相信产品的价值。通常，仅仅与采购人员交流是不够的，因为这只是影响供应商的选择。销售人员需要避免两个致命的错误。

1. 只在自己的“舒适区域”工作。它指的是销售人员把太多的时间花在自己喜欢、感觉舒服的人身上，但这些人在购买什么产品或选择哪个供应商上并不起重要作用。

2. 把太多的时间花在没有实权的人身上。这些人有对某些产品的否决权，但没有最终拍板同意的权力。应该对能够做最后决策的人发起主要的宣传攻势。

如果买方要解决的问题技术性非常强，供应商就可以在买方组织中的工程师身上下工夫，以解决问题，确保得到订单。这种方法运用得非常成功的一个例子是一家小型美国公司，正是由于其在解决废气循环阀开发上的能力，才使它得以从一家大型汽车企业那里获得了一笔大订单。[15]在这个例子中，这家美国公司的策略是在汽车企业的工程师身上下工夫。它从一开始就将采购部门排除在决策之外，直到自己成为能够供应该配件的唯一公司。

虽然销售人员无法接触决策单元的成员，但企业可以利用广告打入这些成员内部。同样，如果产品相对不贵、能够消费得起、对使用者有重要影响，那么销售人员可以送免费样品给他们试用，这在形成好感方面会很有效。

过　程

图3—5是工业产品的购买决策过程。[16]这一过程的实际情况会依购买状况而定，在某些情况下，有些阶段将被省略。例如，在常规的重复购买中，采购人员可能就不会经过第3、4、5这几个阶段（寻找供应商、分析评估及提议）。购买者在发现需求（比如缺少文具），从现有供应商处进行常规订购时，就会跳过这些阶段。

总体来说，决策越复杂，要购买的产品越贵，就越有可能经历各个阶段，整个购买决策过程也会花费更多的时间。

1. 需求或问题确认。需求和问题要么是通过内部因素，要么是通过外部因素来确认的。内部因素的例子是企业意识到产能不足，从而作出购买厂房或设备的决定。因此，内部确认会引发积极的行动（**内部/主动**）。有些内部确认

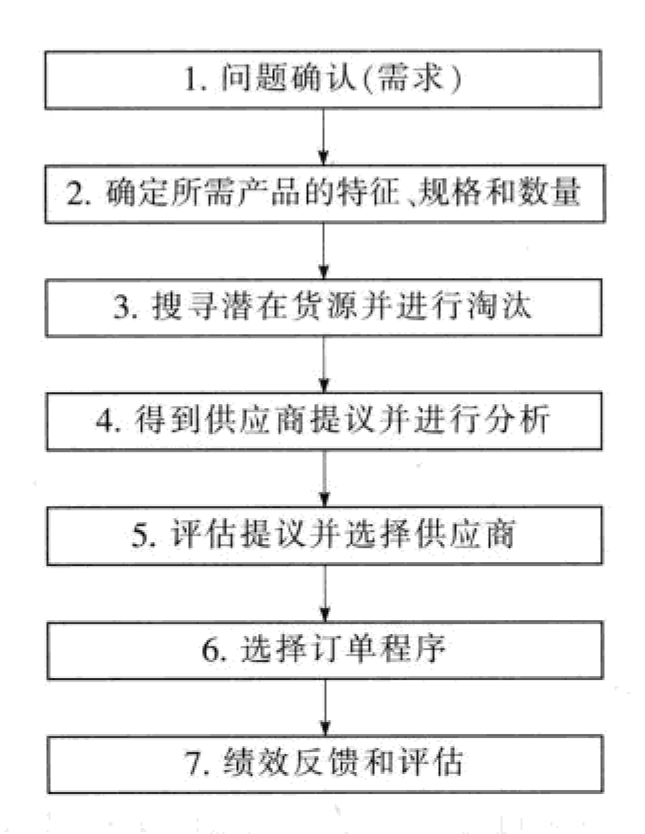


图 3—5 组织决策过程（购买阶段）

的问题可能不会采取措施，这种情况被称为**内部/被动**。企业的生产经理可能意识到机器有问题，但是由于有更加紧迫的问题，他可能会决定维持现状。而另外一些潜在的问题可能无法从内部认识到，只是在**外部线索**的影响下才成为问题。生产经理可能直到无法找到其他效率更高的方法时，才会对生产过程感到相当满意。很显然，这些不同的问题对销售人员都有着重要的意义。内部/被动的情况意味着销售人员有机会在了解情况之后，通过成本效率分析及其他症状分析，进一步突出企业面临的问题。这样，企业就会认为问题比想象中的更紧迫、更严重，迫切需要尽快解决（内部/主动）。内部/主动的情况要求销售人员向企业展示其产品与竞争对手产品相比较的差异化优势。在这种情况下，就不需要刺激问题的凸显。但如果没有内部确认的话，销售人员可以提供必要的外部线索。叉车销售代表可能会通过向顾客展示自己的产品如何省钱、维护成本有多低、如何通过更高的搬运能力提高库房面积的使用效率等，来刺激需求确认。

2. 确定所需产品的特征、规格和数量。在决策过程的这一阶段，决策单元将决定需要什么。比如，决策单元可能会决定，为了满足特定规格，需要五台车床。销售人员对买方企业所需产品规格的影响力可以使自己的企业在决策的最后阶段占优势。通过告知买方企业只有自己的产品才具有的特征，销售人员在这个阶段可能实际上已经完成了销售任务。

3. 搜寻潜在货源并进行淘汰。在组织购买中，搜寻货源的程度会有很大变化。一般来说，所需产品越便宜、越不重要、购买者掌握的信息越多，其进行的搜寻数量也就越少。

4. 得到供应商的提议并进行分析。企业可能在通过技术专长或声誉找到一定数量的公司、认为其有能力供应所需产品之后，会要求这些公司提出自己的建议，然后企业对其进行分析。

5. 评估提议并选择供应商。每一个提议都会按照决策单元成员认为重要的标准进行评估。这里我们要认识到，不同成员在判断提议时可能会采用不同的标准。

尽管这可能会引发一些问题，但这一程序的结果是要选出一个或几个供应商。

6. 选择订单程序。接下来就要讨论付款和交货的细节。通常，这是由采购人员来完成的。在一些购买决策中，这一阶段被合并到第4、第5阶段中。这样，交货就成为选择供应商时要考虑的重要因素。

7. 绩效反馈和评估。如果采购部门要求使用部门填写评估表的话，就可能是很正式的，但如果通过日常交谈进行意见反馈的话，就显得不那么正式了。

上述所有过程的意义在于：销售人员可以通过影响需求确认、产品规格设计，以及向决策单元成员介绍自己的产品与竞争对手产品相比的优势，来影响销售。通过早期参与，销售人员可以从**渐进投入**（creeping commitment）中获利。供应商通过参与购买过程及其提供的技术支持，使购买组织逐渐对其产生好感。

内 容

组织购买行为的这个方面指的是，决策单元成员评估供应商提议的**选择标准**（choice criteria）。这些标准可能会由决策单元成员自身的业绩评估标准来确定。因此，一个以减少采购开支的程度来评估业绩的采购经理可能会比一个以设计的生产工艺的工作效率来评估业绩的生产工程师有更强的成本意识。

与消费者购买一样，组织购买也有功能（经济）和心理（感情）两个标准（见表3—2）。关键的功能因素可能有：厂房和设备的投资回报，原材料和零部件的成本节约，以及交货的可靠性、质量和技术支持。

表 3—2 **选择标准**

经济	感情
价格	名声
交货	减少个人风险
生产力—成本与收入	办公室政治
生命周期成本	生活安静
可靠性	乐趣
耐用性	互惠
能否升级	自信
技术支持	便利
商业支持	
安全	

鉴于停产带来的高成本，很多采购部门关心的一个主要问题是组织供应系统的长期发展。心理因素可能也十分重要，特别是在很多供应商都提供类似产品的时候。在这种情况下，最终决策可能取决于企业对供应商所用销售人员的好恶程度。下面我们介绍几个重要的标准。

质量

全面质量管理（total quality management，TQM）成为组织生命的核心领域，这反映了在评估供应商的产品与服务时质量的重要性。很多买方组织不愿牺牲质量换取低价，特别是，购买者都在寻找产品或服务质量的连续性，这

样终端产品（如汽车）就会更可靠，检验成本也更低，生产工序就能更顺畅地进行了。很多公司正在采用**即时**（just-in-time，JIT）交付系统，这就要求进货供应能保证质量。约翰·伊根（John Egan）爵士旗下的美洲豹汽车曾从以价格为导向的采购系统转到以质量为中心的采购系统，要求采购部门在价格合理的情况下，对质量提高的零部件相应支付更高的价格。

价格与生命周期成本

对于规格和质量类似的原材料和零部件来说，价格成为一个重要因素。比如滚轴轴承这样的标准部件，如果几个供应商都能满足交货和规格要求，价格可能就会成为能否成交的关键。但是，我们也不能忘记，对很多买方组织来说，价格只是成本的一个组成部分。越来越多的购买者在评估产品时，考虑的是生命周期成本，它包括生产力的节省、维护成本、剩余价值和最初购买时的价格。营销者可以利用生命周期成本分析来打入客户市场。通过与购买者一起计算生命周期成本，可能会形成新的价值观念。

供应的连续性

企业的另一大成本就是生产的中断。这种延迟可能意味着代价昂贵的机器停产，甚至意味着销售损失。因此，在很多情况下，供应的持续性是购买决策的首要考虑。在这一点上表现糟糕的企业会被淘汰，尽管它们的价格可能很有竞争力，因为小比例的价格浮动无法与不可靠的交货所产生的成本相提并论。能保证交货并履行诺言的供应商能够在市场上获得巨大的差别优势。客户都愿意与那些能在即时制基础上保证可靠供应的“信得过的供应商”建立紧密的联系。

可预见的风险

可预见的风险以两种形式出现：一是功能风险，如产品或供应商业绩的不确定性等；二是心理风险，如同事的批评等。后者——害怕得罪上司、失去位置、被部门中其他人嘲笑或干脆丢掉工作——会在购买决策中发挥决定性的作用。购买者通常会通过收集供应商信息、与买方组织中其他重要人员交换意见、只从熟悉的或信誉好的供应商处购买以及通过多种途径分散风险等方法，来减少不确定因素。

办公室政治

买方组织中的政治分裂可能也会影响购买决策的结果。部门间的冲突会在购买一种产品或服务时通过形成意见相左的“阵营”表现出来。因为X部门青睐A供应商，所以Y部门就自然地青睐B供应商。决策的结果对于相关的部门和人员而言不仅有购买上的意义，而且还有政治上的意义。

个人好恶

购买者可能因为个人原因，更喜欢某一个销售人员，这也会影响供应商的选择，特别是当相互竞争的产品十分类似的时候。即使供应商的选择是在竞标的基础上进行的，众所周知，购买者也会帮助那些他们希望“有竞争力”的销售人员。很显然，观念在所有的组织购买中十分重要，因为一个人的行为取决

于其对所面临情况的看法。一个购买者可能认为一个销售人员诚实、可信、和蔼，而另一个购买者则不会这么认为。与消费者行为一样，有三个选择过程可能会对购买产生影响。

● 选择性注意：只有某些信息来源可能会被收集。
● 选择性认知：只有部分信息可能会被意识到。
● 选择性记忆：只有一部信息可能会被记住。

理解决策内容的意义在于：首先，销售人员可能需要在与不同决策单元成员交谈时采用不同的销售演示。与生产工程师的讨论可能会集中在产品所提供的超强技术性能上，而在与采购人员交谈时，更多地强调成本因素会更为有益。其次，买方组织采用的选择标准随时间、环境的变化而变化。企业在解决眼前存在的技术问题时，价格就相对不那么重要了，企业会向能提供必要技术支持的供应商下订单。在问题解决以后，其他供应商也有能力供货时，价格可能就至关重要了。

3.5 影响组织购买者行为的因素

卡多索（Cardozo）[17]指出了影响决策单元组成、决策过程性质、评价产品标准的三个因素：

● 购买种类；
● 产品类型；
● 购买对买方组织的重要性。

图 3—6 所示就是这三个因素。



图 3—6 组织购买行为的影响因素

购买种类

鲁滨逊、法里斯和温德（Robinson，Faris，and Wind）[18]研究了工业购买决策，总结认为，购买者行为受**购买种类**（buy class）性质的影响。他们将购买种类分为新任务、调整性重复购买、直接重复购买。

新任务出现在之前没有类似产品需求的情况下。这样企业内几乎没有相关的经验，购买时就需要收集大量信息。另一方面，**直接重复购买**出现在组织在原来已经有过业务往来并认为可靠的供应商处购买产品的情况下。规范的常规购买程序已经建立起来，以方便这种直接重复购买。**调整性重复购买**则介于以上两者之间。产品类型的一般要求已经有了，购买的各种选择企业也已知道，但企业仍会要求对常规供应程序进行一些重大调整。

购买种类对组织购买有如下影响：首先，会改变决策单元的结构。对于直接重复购买而言，可能只涉及采购人员。而对新任务来说，则会涉及高级管理层、工程师、生产经理和采购人员。调整性重复购买通常也会涉及工程师、生产经理和采购人员，除非购买活动对企业至关重要，否则高级管理层是不会涉及其中的。其次，购买种类从直接重复购买到调整性重复购买再到新任务时，购买决策过程可能会越来越长。最后，就影响决策单元成员而言，比起直接重复购买，他们可能更容易接受新任务和调整性重复购买。在直接重复购买中，采购经理已经解决了购买问题，并且有其他的问题等着处理，因此，为什么还要把购买当成问题来解决呢？直接重复购买就可以了。

购买种类分析的第一个意义在于，如果销售人员能在购买决策过程开始时就进入企业新的购买任务当中，就能取得很大的收益。通过提供信息并帮助企业解决可能出现的技术问题，销售人员可以与企业建立好感，使其渐进投入。这在企业最终做购买决定时能帮助销售人员得到订单。第二个意义在于，由于新任务的决策过程可能会很长，牵涉很多人，因此供应商需要在销售人力资源方面进行大量投入，并持续相当长的一段时间。有些企业雇佣销售团队组成最好的销售队伍，帮助企业获得大的新订单。

在直接重复购买情况下，代表供应商利益的销售人员必须确保订单中没有变故发生。他们要经常与顾客沟通，以确保没有投诉，还可以鼓励购买者使用自动记录系统。对于非供应商来说，其销售人员面临着艰巨的任务，除非供应商的服务低劣或其他因素导致购买者对现有供应商不满意。在这种情况下，这些销售人员的目标很明确：要将购买者的购买种类从直接重复购买变为调整性重复购买。更换供应商对采购人员来说意味着很大的个人风险，因此仅有价格的诱惑肯定是不够的。由于新供应商的产品可能不会那么可靠，交货可能也无法预测，因此，为了减少这些风险，销售人员可以向企业提出交货保证，附上惩罚条款，并且愿意在开始时接受小额（也许会不合算）的订单，以站稳脚跟。供应商通过全面质量管理标准（如 BS5750）也可能会起到减少买方风险的作用，或者供应商还需要同意为买方提供供应商质量保障方案。很多直接重复购买都是以合同的形式进行的，买方可能很愿意在续约之前听听其他非供应商销售代表的意见。

将购买从直接重复购买变为调整性重复购买的其他方法还有价值分析和生

命周期成本计算。供应商或购买者都可以进行**价值分析**（value analysis），它是一种通过分析各组成部分，使其更加便宜并最终做到成本降低的方法。各个部分都要进行分析，以找出那些对产品可靠性或功能没有任何作用的不必要成本。通过用更省钱的方法重新设计、规范或制造，供应商能够以更低的价格提供质量相当的产品。有些很简单的改造，如将曲线形的边缘改成直线形的边缘，可能会大大降低成本。

生命周期成本分析是要将成本观念从原来只考虑购买价格转变为考虑拥有和使用产品的总成本。生命周期成本包括三类：

- 购买价格；
- 启动成本；
- 购买后成本。

启动成本包括安装成本、生产损失成本和培训成本。购买后成本包括运行成本（如燃油、操作人员工资）、维护成本、修理成本和库存成本。剔除这些成本之后就是剩余价值了（如汽车以旧换新的价值）。生命周期成本的吸引可以成为有效的刺激。比如，如果非供应商能使买方相信其产品尽管购买价格稍高，但购买后的成本要比在该机构目前的供应商处购买支付的成本低很多，那么它就很有可能赢得订单，因为它能给客户提供更大的经济价值。这可以成为强有力的竞争优势，同时证明其产品的溢价是合理的。

产品类型

产品可以按照四类进行划分：原材料，零部件，厂房设备以及维护、修理和运行设施（MROs）。

1. 生产过程中使用的**原材料**，如钢材。
2. 包含在成品中的**零部件**，如交流发电机。 } 产品要素
3. **厂房设备**。
4. **维护、修理和运行**时使用的产品和服务，如扳手、焊接设备和润滑油。 } 产品设施

这一分类是从顾客的角度进行的，即产品是如何使用的。它可以用来确定不同组织购买者行为的差别。首先，参与购买决策过程的人往往会随产品类型的变化而变化。例如，有研究发现，高级管理层往往在购买厂房设备或偶尔在购进新原材料时会参与购买决策，如果这些购买对企业的经营非常重要，比如，当企业想从铝质材料转到塑料材料时。但高级管理层很少参与零部件或维护、修理和运行设施的购买。同样，设计工程师往往会在购买零部件和原材料时参与到购买决策当中，而在购买维护、修理和运行设施以及厂房设备时通常不会参与。其次，购买决策过程往往在产品类型经历以下变化时变得越来越慢、越来越复杂：

维护、修理和运行设施→零部件→原材料→厂房设备

对于维护、修理和运行设施来说，现在越来越多地使用“一揽子合同”，而不是定期购买订单。供应商同意在一段时间内，以协商达成的价格条件向购买者持续供货。存货在卖方手中，买方存货一旦下降到一个最低水平，买方的电脑就会自动打印出订单。这对供应商来说十分有利，因为它能在很长一段时

期内有效地阻止竞争对手的介入。

对供应商提供的产品按照类型进行分类，为销售队伍提供了重要线索，便于他们找出谁有可能在购买决策中产生影响。于是销售的任务就是在给定情况下确定谁影响购买决策，然后尝试接触其中涉及的人员。推销维护、修理和运行设施的销售人员如果试图去说服设计工程师，就有可能是在浪费时间，这时只有试图接触设备操作部门的管理人员才可能有效果。

购买对买方组织的重要性

如果购买涉及大量资金，或者作出错误决策的成本很高（如产量损失），或者可供选择的产品可能产生的后果还有很多不确定因素，那么对买方组织来说，这个购买就会被认为是非常重要的。在这些情况下，很多处于组织不同层次的人都可能会参与购买决策，而且决策过程可能会很长，需要进行大量信息的收集和分析整理。因此，需要企业进行广泛的营销活动，但那些与买方组织打交道的销售团队成功的机会最大。他们可以使购买者相信其提供的产品能为企业带来最大的收益，这其中涉及试用（如私人柴油机生产商向铁路公司提供试用的样机、技术支持以及其他用户的使用证明）。另外，当购买者对于交货期和售后服务等因素很不确定时，向其作出保证就很有必要。

3.6 采购实践中的新发展

在购买职能中已经发生了一些新的变化，这对于供应商的市场营销来说有着重要的意义。即时采购的出现和不断加强的集中采购、逆向营销、租赁等潮流，都改变了采购的性质以及供应商相互竞争的方式。

即时采购

即时采购的概念旨在通过建立按需求提供原材料和零部件的供应体系，以减少存货。通过这种方法，存货成本大大降低，甚至消失，这样企业的利润就增加了。另外，由于存货是应对机器故障和人为操作失误的预防措施，因此这种缓冲对管理层来说是消除低效率的绊脚石。

有些即时制方法也与质量的提高相联系。评估供应商的根据是其提供高质量产品的能力，即时制方法的作用就是使供应商将更多的注意力放在产品质量上。购买者只需指定产品的基本特征，这就意味着供应商在产品设计和生产方法上有更多的自主决定权。另外，即时制方法的重点在于供应商能保证质量，这就意味着购买者进行的质量检验减少了，整体成本也降低了，因为在源头就对产品质量进行控制比在供应链下游更有效。

即时制的整体效应可能是巨大的。采购库存和检验成本降低，产品设计得到改进，交货更有效率，停产减少，成品的质量也得到提高。

但是即时制的实施要与采购和生产运营都能融合在一起。由于即时制系统

要求供应商严格按照原材料或零部件的数量要求向生产线供货，因此交货时间必须非常可靠，供应商必须做好定期交货的准备——甚至可能是每天交货。订单预订期必须很短，次品数量必须很少。对供应商来说，一个吸引人的地方就是，在这一系统下，企业往往会签订长期采购协议。即时制概念对市场营销的意义在于：要想在众多市场（如汽车）中保持竞争力，供应商必须能满足这一迅速发展的体系的要求。

一个运用即时制的例子就是日产汽车在英国桑德兰的生产线。即时制对其运营的重要性使得日产汽车在英国东北部的零部件供应商从 1986 年建厂之初的 3 个增加到 1992 年的 27 个。日产采用的是自称为“同步供应”的方法——部件只在需要前的几分钟内送达。比如，车内毡毯是由一家法国供应商 Sommer Allibert 提供的。在向日产汽车生产线送货时，毡毯是按照不同型号汽车的要求按顺序排好从附近的工厂送达的。从订购毡毯到它们被装到车内只有 42 分钟。现在，日产 Micra 订购毡毯的时间只有 10 分钟。但是，如果劳动力的稳定性无法得到保证的话，即时制方法就存在风险。雷诺汽车就曾遇到这样的问题：生产发动机和后备箱的工厂的罢工导致整个法国和比利时的汽车生产线在十天内停产了。

集中采购

当企业内部很多部门都有共同要求，使企业有机会通过批量购买获得讨价还价的谈判优势时，**集中采购**（centralised purchasing）是很不错的选择。集中采购使采购专家可以集中精力在一小组产品上，这样他们就能得到很多有关成本因素及供应商运营的信息。购买从分散转向集中，这对市场营销有着重要影响。分散购买往往会把注意力集中在短期成本和利润上，而集中采购则将更多的注意力放在长期供应关系的建立上。分散购买时，外部影响（如工程师的影响）在选择供应商方面会发挥更大的作用，由于非专业购买者通常都缺乏对技术人员的推荐提出问题的专长和身份，因此，供应商就能知道谁在这类买方组织的决策单元中发挥重要作用，以及他们各自的权力地位。

逆向营销

市场营销的传统观点认为，供应商会主动发掘顾客的需求并试图比竞争对手更好地满足这些需求。这种模式将主动权放在供应商身上，购买者担当被动的角色，他们依赖于供应商对其需求的敏感性和供应商提供解决问题的方法及技术能力。但是，这种信任关系与一种新的企业购买状况发生着冲突，这种新状况是在 20 世纪 80 年代发展起来的，目前其发展势头越来越猛。现在的企业购买与以往大为不同，它们在获取自己竞争所需的产品和服务时，采取的是更加积极主动的姿态。这种购买者试图说服供应商向企业提供自己所需的产品和服务的过程叫做**逆向营销**（reverse marketing）。[19] 图 3—7 所示的是传统购买模式与这一全新概念的区别。

逆向营销的精髓在于：在接触新的或现有供应商，说服其满足自己供应需求的过程中，采取主动的是购买者。逆向营销的意义在于，它可能会对不合作

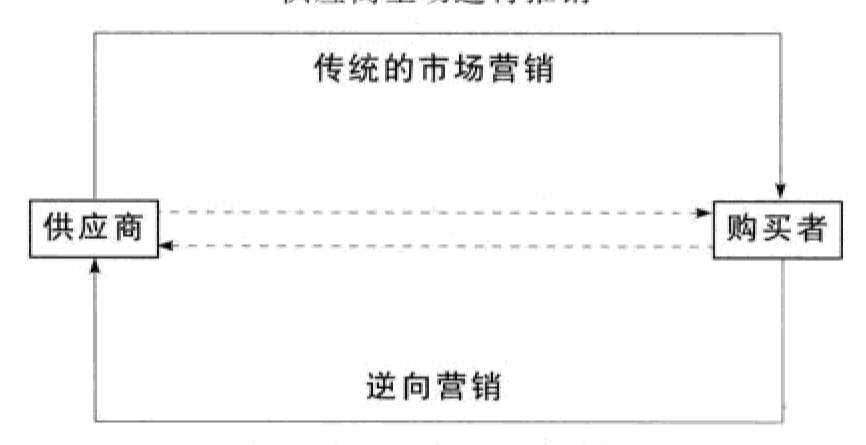


图 3—7 逆向营销

的现有供应商造成严重威胁，而为反应迅速的现有供应商和非供应商提供很大的机遇。逆向营销的发展为那些愿意听取购买者建议并仔细考虑其优点的供应商提供了两个好处：一是它为供应商与顾客建立长期密切的关系提供了机会；二是它可能会成为新产品机会的源泉，并可以向更广泛的客户基础发展。

租　赁

租契是在一特定期限内资产（如汽车）所有者转让使用权或所有权以换取一定租金的契约。租赁协议对顾客的好处是它避免了在购买该产品或服务时需要支付的现金；是应对产品很快过时淘汰的一种方法；具有纳税优势；避免了处理设备时的麻烦。有些租赁合同还避免了一些维护成本。但这些好处还需要与租赁的成本进行比较，因为租赁的成本往往高于购买的成本。

租赁主要有两种：融资（或全额）租赁和经营租赁（有时称为租用协议）。**融资租赁**（financial lease）是在合同期内全部分期偿还的长期协议。通常，累计的租金会超过购买产品的价格。租契的条款随惯例和竞争状况的变化而变化。有时，供应商会同意在租赁期内支付维护费用。比如，在租赁复印机时，这种情况就很常见。承租人可能在租赁期结束时有权选择购买该设备。**经营租赁**（operating lease）是可以取消、不完全分期偿还的短期协议。其租金通常比融资性租赁的租金要高，因为前者是短期合同。如果是间歇地需要设备，这种形式就很有吸引力。因为它避免了厂房闲置的麻烦。很多种类的设备，如挖掘机、推土机、罐车以及存储设施等可以通过短期租赁的方式获得。

租赁对供应商来说也十分有利。因为它提供给客户的好处反过来又可以使供应商有资金提供差异化的产品和服务，这样就能吸引那些无法支付产品价格或认为购买产品不合算的顾客。鉴于租赁在一些行业如汽车、复印、数据处理中的重要性，越来越多的企业开始雇佣租赁顾问，向顾客提供租赁协议和收益。租赁市场营销中的一个关键决策就是租赁价格的确定。在确定租赁价格时，要记住以下几点：

（1）租赁与购买相比优势何在（供应商可能会希望减少购买，增加租赁）；

（2）租赁支付的价格与全部购买相比能带来的净现值；

（3）租赁与购买相比对顾客的纳税优势；

（4）竞争对手的租赁价格；

（5）向顾客分散支付的收益；

（6）其他顾客收益，如供应商承担的维护和保险费用。

3.7 关系管理

逆向营销的讨论向我们展示了购买者在应对供应商时采取的积极态度，并引出了市场营销中买方与卖方之间关系的重要性。工业营销和采购组织（The Industrial Marketing and Purchasing Group）[20]提出了**互动方法**（interaction approach），以解释买卖双方复杂的关系。这种方法将买卖双方的关系看成是两个积极的参与者之间的关系。因此，逆向营销是互动视角的一个反映。双方都有可能调整自己的程序或产品技术以适应对方。一方活动的变化必须考虑另一方并要与之协商。在这种情况下，工业市场的一个关键目标就是要管理好客户关系。这不仅需要考虑正式的组织协议，如分销商、销售人员和销售分支的使用，而且还要考虑非正式的网络，其中包括供应商和客户员工的个人接触及关系等。马狮公司的高级管理层每两年与其主要供应商的董事会碰面一次，进行坦诚的讨论。马狮公司的员工拜访供应商的行为被称为“忠诚的访问”。供应商的工厂可能会重新粉刷，给工人分发新的制服，并对机器进行清理，这反映了马狮公司对其供应商的要求以及该公司在与供应商关系中的影响力。

组织营销的实际情况是，许多供应商与买方之间已经有了很多年的生意往来。比如，马狮公司与供应商的业务往来几乎持续了近百年，这种长期的关系对于买卖双方而言都有很大优势。对于买方来说，风险降低了，因为他们认识供应商的员工，并且知道在出现问题时应该找谁，这样双方的沟通得到了改善，可以一起合作解决问题，共同设计解决问题的方法。卖方因为更了解买方的要求也同样获利，他们还通过获得买方的信任而阻止其竞争对手的进入。新产品的开发从这种紧密的关系中也能获利。机洗羊毛纤维及易熨衬衫的开发就得益于马狮公司与英国生产商之间的紧密关系。卖方还可以因买方提供的信息而获益，买方通常收集和传递关于市场发展的信息，这与卖方经营密切相关。[21]

组织市场中紧密的关系不可避免，因为科技日新月异，产品生命周期越来越短，愈演愈烈的外来竞争的压力将营销和采购部门放在了关键的战略位置上。买方企业越来越多地把值得信赖的供应商当做**战略伙伴**（strategic partners），并与之共享信息，在开发成本效益高、以质为本的新产品时发挥双方的专长。这种伙伴关系能形成一个强大的市场进入壁垒，以抵御那些意图与采购组织交易的竞争者。例如，当一个外部供应商承诺更低成本、更高质量甚至更先进的技术时，诸如丰田、本田和戴姆勒-克莱斯勒这类企业会与它们的战略伙伴合作，给它们机会在规定的时间内实现那个承诺，这个时间段一般为18～24个月。[22]这种紧密关系对市场营销的意义就是，成功的组织营销远远超出了传统的4P观念，即产品、渠道、促销、价格。这种成功的根源在于巧妙地处理客户关系。于是有些企业指派专门的客户关系经理负责掌控与合作企业的关系，并及时沟通协调，确保客户满意。还有一些企业对销售队伍进行了调

整，以反映有效管理大客户关系的重要性，这一过程被称为“关键”或大客户管理。然而应该注意到，战略伙伴关系和大客户管理可能不一定适用于所有企业，例如，小企业可能没有能力提供这些方法所需的资源。[23]

3.8 小　结

理解购买者行为对销售人员和销售管理层有着重要的意义。认识到购买者购买产品是为了解决问题、满足需求这一点，就意味着有效的销售方法应该包括销售人员对这种需求的发掘。只有那样，他们才能从企业提供的产品中选出最适合购买者需求的产品，对其进行营销。

在很多组织购买情况下，当决策单元很复杂时，销售人员必须试图确定决策单元中的关键人物并与之接触，以使其相信产品能为组织带来的收益。他们还必须意识到不同成员在评估产品时可能会采用不同的标准，因此需要对不同成员进行不同的销售演示。

下一章我们将要讲述的是如何制定反映市场中购买者行为模式的销售战略。

【注释】

[1] Corey, E. R. (1991) *Industrial Marketing: Cases and Concepts*, 4th edn, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

[2] Blackwell, R. D., Miniard, P. W. and Engel, J. F. (2003) *Consumer Behaviour*, Orlando FL: Dryden.

[3] Blackwell, R. D., Miniard, P. W. and Engel, J. F. (2003) *Consumer Behaviour*, Orlando FL: Dryden.

[4] Festinger, L. (1957) *A Theory of Cognitive Dissonance*, Row & Peterson, New York.

[5] Howard, J. A. and Sheth. J. N. (1969) *The Theory of Buyer Behaviour*, Wiley, New York.

[6] Ackoff, R. L. and Emsott, J. R. (1975) "Advertising at Anheuser-Busch, Inc.", *Sloan Management Review*, Spring, pp. 1 - 15.

[7] Buzzotta, V. R., Lefton, R. E. and Sherberg, M. (1982) *Effective Selling Through Psychology: Dimensional Sales and Sales Management*, Wiley, New York.

[8] Buzzotta, V. R., Lefton, R. E. and Sherberg, M. (1982) *Effective Selling Through Psychology: Dimensional Sales and Sales Management*, Wiley, New York.

[9] Decormier, R. and Jobber, D. (1993) "The counsellor selling method: concepts, constructs and effectiveness", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13 (4), pp. 39 - 60.

[10] Baker, K., Germingham, J. and MacDonald, C. (1979) "The utility to market research of the classification of residential neighbourhoods", *Market Research Society Conference*, Brighton: March, pp. 206 - 17.

[11] Doyle, P. and Hutchinson, J. (1973) "Individual differences in family decision-making", *Journal of the Market Research Society*, 15, p. 4.

[12] Fisher, L. (1976) *Industrial Marketing*, 2nd edn, Business Books, London.

[13] Bonoma, T. V. (1982) "Major sales: who really does the buying", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 111 - 19.

[14] Webster, F. E. (1995) *Industrial Marketing Strategy*, Roland, New York.

[15] Cline, C. E. and Shapiro, B. P. (1978) *Cumberland Metal Industries* (A), case study, Harvard Business School.

[16] Robinson, P. J., Faris, C. W. and Wind, Y. (1967) *Industrial Buying and Creative Marketing*, Allyn & Bacon and the Marketing Science Institute, New York.

[17] Cardozo, R. N. (1980) "Situational segmentation of industrial markets", *European Journal of Marketing*, 14, pp. 5 - 6.

[18] Robinson, P. J., Faris, C. W. and Wind, Y. (1967) *Industrial Buying and Creative Marketing*, Allyn & Bacon and the Marketing Science Institute, New York.

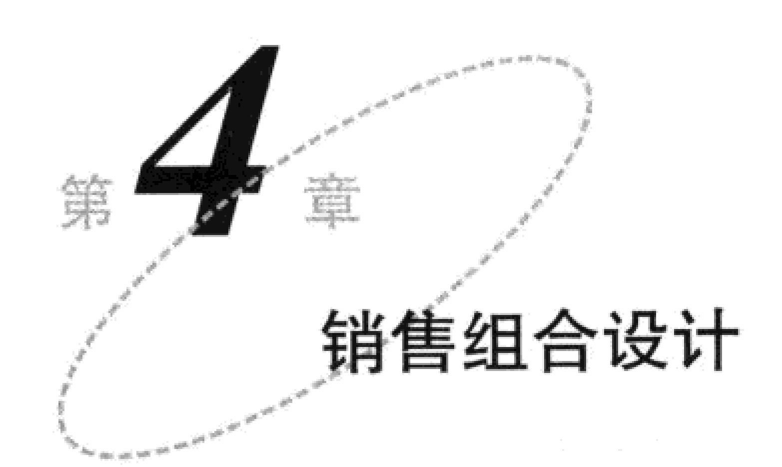
[19] Blenkhorn, D. and Banting, P. M. (1991) "How reverse marketing changes buyer-seller relationships", *Industrial Marketing Management*, 20, pp. 185 - 91.

[20] Turnbull, P. and Cunningham, M. (1981) *International Marketing and Purchasing*, Macmillan, London.

[21] Walter, A., Ritter, T. and Gemünden, H. G. (2001) "Value creation in buyer-seller relationships", *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 365 - 77.

[22] Henke, Jr, J. W. (2000) "Strategic selling in the age of modules and systems", *Industrial Marketing Management*, 29, pp. 271 - 84.

[23] Sharland, A. (2001) "The negotiation process as a predictor of relationship outcomes in international buyer-seller arrangements", *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 551 - 9.



第4章 销售组合设计

学习目标

学完本章后，读者应该能够：

1. 理解影响推销与销售管理的因素。
2. 了解为什么渠道以不同的方式建构。
3. 评价推动和拉动的促销战略和手段。
4. 理解围绕组织和服务销售环境的独特问题和因素。
5. 评估展览作为一种促销媒介的有用性和应用。
6. 理解公共关系作为一种推销手段的内涵和角色。

重点概念

- 分销渠道
- 环境和管理因素
- 展览
- 特许经营/垂直营销系统（VMS）
- 供应链整合（SCI）
- 战略顾客管理
- 交易营销
- 独特销售主张（USP）
- 推动策略
- 销售渠道
- 促销
- 服务
- 物流管理（PDM）
- 公共关系
- 拉动策略

这一章我们将分析影响推销与销售管理的重要因素，研究特殊的销售环境，如销售渠道、工业/商业/公共机构推销、零售和服务推销。同时，我们也要研究支持推销活动的相关活动，如促销、展览和公共关系。

4.1 影响销售的环境和管理因素

许多重要的行为、技术和管理因素影响着推销和销售管理的形成。[1][2]这些因素列在表 4—1 中。

表 4—1 影响推销和销售管理的因素

行为因素
上升的顾客预期和超过基本需求的实现 更多专业的组织购买者 顾客避免买卖双方的谈判 主要顾客力量的扩大 市场全球化 市场分化
技术因素
销售队伍自动化 ● 笔记本电脑和更复杂的软件 ● 电子数据交换 ● 视频会议 ● 广域网 虚拟销售办公室 广泛采用信用卡作为支付平台，使用这种设施提供了创建数据库的机会 电子销售渠道 ● 互联网 ● 电视购物
管理因素
直复营销 ● 直邮 ● 电话营销 混合销售和营销 ● 局域网 销售人员和销售经理的资格

资料来源：Adapted and updated from Anderson, R. E. (1996) "Personal selling and sales management in the new millennium", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16 (4), pp. 17 - 52.

行为因素

当顾客对一个变化的环境进行调整时，销售也会受到一些因素的影响：

（1）顾客/组织购买者预期的上升；

（2）顾客避免买卖双方的谈判；

（3）主要顾客力量的扩大；

（4）市场全球化；

（5）市场分化。

顾客/组织购买者预期的上升和更高订单需求的实现

如果消费者体验到了较高水平的产品质量和服务，他们就会在未来期望更高的水平。这个过程也许会由于来自国外的经历而加剧，行业中的新进入者（可能来自国外）会设定新的优质标准。Customer Satisfaction Research 公司的首席执行官鲍尔（J. D. Power）解释道："是什么使顾客满意如此之难，那就是你不断地提高门槛并延长终点线。你不能停下来，因为你的顾客得到了好的待遇，他们会要求更好的待遇。"这对销售人员的影响就是，他们必须接受消费者和组织购买者对产品质量、顾客服务和价值的预期不断上升的现实。他们要通过宣传和实施质量标准的不断改进来应对这一挑战。这对于组织购买者也是适用的，特别是考虑到第 7 章所谈到的趋势。

顾客避免买卖双方的谈判

研究显示购买汽车是零售业中最容易激起焦虑、最不能令人满意的经历。[3]一些汽车销售人员学会用高压销售手段来支持谈判艺术。于是，顾客把购买看成是一个必须容忍的痛苦过程，而不是一个充满乐趣的愉快经历。对此，一些汽车公司转向以固定价格、无压力、账面价值作为交易方式。通用汽车公司在美国销售其土星（Saturn）系列汽车时成功地使用了这一方式，而这也是大宇（Daewoo）汽车在英国销售时的理念。

主要顾客力量的扩大

在许多行业（特别是零售业），主要顾客不断增长的主导力量对推销和销售管理产生了深刻的影响。他们巨大的购买力意味着他们能够要求和得到特别的服务，包括特殊的顾客地位（大客户管理）、即时制存货控制、品类管理和联合出资的促销。销售人员未来的成功将取决于他们对主要顾客不断增长的需求的反应能力。

市场全球化

当国内市场饱和时，公司为了实现销售和利润增长的目标就会将业务扩展到国外。大型公司如可口可乐、高露洁和雅芳公司最大部分的收入都来自国外市场。全球化的挑战包括平衡国外和国内市场的销售人员，适应不同文化、生活方式、语言，与世界级品牌竞争，以及在许多国家建立以顾客为基础的全球关系。例如，3M 公司有许多不同的全球战略客户，从高科技行业（如摩托罗拉、惠普、IBM、得州仪器）到电子、器械、自动化、电力、航空、家具、消费品和卫生保健方面的 OEM 厂家。[4]对这些跨国公司的一个严峻挑战就是协调全球销售队伍。这些队伍的销售对象可能是北电网络、三星、西门子或宝洁公司，这些顾客也许会分布在 20 多个国家中，要求特殊的销售、技术支持、定价和量身定做的产品。这种复杂性意味着战略客户经理需要增加团队合作和协调技巧以确保顾客得到顶级的服务。

市场分化

收入、生活方式、个性、经历和民族的不同使市场被分割成了很多细分市场。这意味着市场有可能变得更小，并且存在着大量的品牌以满足不同顾客的

需求（功能上的和心理上的）。营销和销售经理需要熟练地发现顾客品位的变化，并开发出满足不断变化和多文化社会的战略。

技术因素

技术因素在推销和销售管理中的重要性将在第 12 章进行详细的讨论。其中三个重要的因素是：

- 销售队伍自动化；
- 虚拟销售办公室；
- 电子销售渠道。

销售队伍自动化包括笔记本和掌上电脑、移动电话、传真、电子邮件和更先进的销售软件，它们帮助销售人员完成如假期和客户计划、招聘、甄选和对销售人员的评估任务。此外，电子数据交换系统为生产商和分销商（零售商、批发商和分销商）之间提供了电脑联系，允许信息直接交换。例如，购买订单、发票、报价、发货日期、报告和促销信息都可以进行交换。技术创新使得视频会议成为可能，人们无须离开办公室就可以实现召开销售会议、培训和顾客互动。

技术的提高鼓励了虚拟办公室的产生，使得销售人员与总部、顾客和同事保持联系。虚拟办公室可以在家里，甚至还可以在汽车上。这意味着成本和时间的节省，增加了销售人员的工作满意度。销售人员节省了浪费在交通上的时间，而这原本是工作的一个标志。

发展最快的电子销售渠道无疑是互联网，这将在第 12 章详细探讨。它的作用并非在干简单地削减销售人员，而是改变了销售团队的工作重心。举例来说，戴尔鼓励销售人员使消费者转向网上购买，目的是节省销售人员在面对面营销上耗费的昂贵时间成本（戴尔网站可以做到服务更好、更快捷、更低廉），可以将更多的精力投入到确认新订单中去。[5]

然而，还有一个值得一提的渠道，因为它会减少对销售人员的需求。那就是电视购物，现在在美国非常流行。电视观众观看有线电视节目主持人推销从珠宝到电子消费品的任何产品，通过电话就可以下订单。事实上，节目主持人就是销售人员。

管理因素

经理们通过制定新的战略和战术来应对环境的变化，以增加销售的有效性，包括：

(1) 使用直复营销手段；

(2) 提高销售和营销的合作；

(3) 鼓励销售人员参与培训计划，获得执业认证。

直复营销角色的演变，包括直接邮件和电话营销，将在第 12 章进行讨论。但是，一种正在发生的变化就是电脑的使用，特别是在美国零售业当中，它正在取代传统的销售人员。在欧洲，电脑的真正使用开始于汽车展厅；大宇汽车就利用信息亭向顾客提供产品和价格信息。这一过程随后转移到了美国，几家

福特汽车的经销商安装了电脑，完全取代了销售人员。顾客可以对同类款式的特征进行比较，计算驾驶成本和月付款额，并使用电脑来下订单，使其传递到工厂里，而无须销售人员的介入。

人们已经认识到销售和营销之间的有效联系，但是在实践中将二者融合成一个有效整体以获得优势却会受制于糟糕的沟通。局域网的建立将员工、供应商和顾客连接起来，加强了彼此的联系和信息交换。局域网的功能包括电子邮件、团队项目和桌面出版系统。采用这些功能可以提高现场销售人员的效率，因为他们需要迅速获得不断变化的信息，如产品规格、竞争对手信息和最新的价格，并允许销售和营销之间的信息共享。

这些功能的意义在于，它们将传统销售组织的任务和活动的重点从原来的订单获取和订单制造，转为关注**战略顾客管理**（strategic customer management）。[6]挑战在于将销售重新定位成为企业竞争力的核心因素，以使销售组织紧密地并入营销战略和计划中。[7]这一过程将顾客置于企业关注的中心位置，而销售组织则负责以战略眼光来设计和建立优良的顾客关系。[8]销售管理需要向顾客关系的设计、建立、管理和维系全部一体化的方向努力。以思科（Cisco）公司为例，思科已经形成了当购买比较重要、复杂且决策不确定时即采用人员推销的销售策略——决策不确定的情况通常在第一单销售和产生新应用时出现——而将后续采购交由互联网进行。[9]

战略顾客管理要求进行以下三种活动[10]：

● 情报：增强对顾客的了解，为顾客关系增加价值。

在针对公司采购者的关于对世界级销售组织的看法的调查中有一项重要发现，那些组织中的销售人员表现出对顾客业务的深入了解，这样他们可以先于顾客识别需求和机会。[11]该观点认为，卖方可以通过发现他们顾客所服务的终端市场中的新机会来获得竞争优势。这就要求销售者不应仅对顾客有所了解，而应对顾客所服务的市场也有一定了解。例如，Johnson Controls 公司获得了为福特公司的 F 系列卡车提供座位和电子控制设备这笔生意，而不只是与福特探讨座位和转换器的问题，该公司的竞争优势在于它对卡车驾驶者的座位和控制偏好的了解比福特更多。

● 界面：重新将销售人员的努力投入到影响顾客价值的重要界面的管理和开发中去（例如，通过客户关系管理和大客户管理）。

战略顾客管理要求传统的销售人员和销售管理过程与因技术发展而出现的经营中的新问题相结合。例如，美国西南金融合作组织（Western and Southern Financial Group）已在其一线销售队伍内增加了 2 200 名销售代表，设立了呼叫中心并开展了网上销售业务。挑战在于塑造一个新的协作的销售代表的形象，大家共同努力并且经由新的渠道，依靠建立彼此的信任来鼓励信息共享和全部渠道的无缝隙顾客关系。[12]其目标是建立一个有效的客户关系管理系统，允许顾客自主选择渠道，同时创立一个传递客户价值的有效系统。

● 一体化：是一个将企业所有影响顾客价值的活动紧密联系，形成单一的、整合的、持续的顾客价值传递平台的过程。

它与先前的活动相似，但范围更广，需要职能间无边界的整合来传递良好的顾客价值。以往那种缺乏相互协调的合作已被证实对客户关系有害。例如，当一家公司的销售主管认为某一主要客户的订货是不规则的而库存控制提示要

求补充存货时，若销售和供应链管理不进行整合，就会导致问题出现。他认识到如果可以说服顾客接受持续的补充存货，公司的库存保险额就能够降低。客户同意转用新的系统两天后，销售主管接到了该客户的电话，抱怨说他正要进行业务扩张的时候产品都脱销了。销售主管马上到配送站去确认这个问题。答案很简单：配送系统将大额订单放在优先考虑级别上，而不幸的是，持续补货的这个转变意味着顾客的大部分小额订单被放在最低优先级，常常直到每天下班时仍不能完成。

另一个例子说明了销售和执行缺乏整合的惊人后果。[13]在一家著名成衣企业中，要求销售主管提高销售目标而不用考虑生产能力。受销售主管所鼓励，一位销售人员从一个国际零售商那里获得了一份重要订单，结局却是产品无法交付，客户极为不满，销售人员失去动力，而销售主管则相当尴尬。

研究过影响销售职能的重要因素后，我们现在考虑推销发生的特殊环境和采取的一些活动，如支持推销的促销和展览活动。

4.2 销售渠道

销售渠道包括两个单独而又紧密联系的活动：物流或称为**物流管理**（physical distribution management，PDM），以及**分销渠道**（channels of distribution）。历史上，销售仅仅就是生产者把产品卖给他们的邻居，生产者自己也经常买东西。现代的生产流程、更多的全球顾客、更好的交通和通讯以及商业专家，意味着渠道决策变得相当复杂。销售成本相对于生产成本不断上升。但是，作为自动化和电脑化的结果，现在的生产成本作为总成本的一部分比几年前下降了许多。管理活动应该不断重新评估销售渠道以节约成本。现在逐个探讨分销的两个因素。

物流或物流管理

物流和物流管理这两个术语是可以互换的，虽然一些学者推测物流与战略问题的关系更大，而物流管理则与战术有关。基本上，物流指经济而有效地计划、实施和控制原材料的实体流动，即从未加工的原材料到制成的产品，从产地配送到终端顾客手中的整个过程。物流始自顾客，最后回到供应品来源。**供应链整合**（supply chain integration，SCI）这个术语有时被描述成它的有效协调，这将在第10章“关系推销”中详细探讨。

物流组合描述了这一过程中涉及的职能要素，下面我们一个一个来讨论。

1. 订单处理。这第一阶段要求与顾客密切联络，一个设计良好的系统应该拥有简单的管理程序，迅速而有效。

2. 原材料处理。这通常是产品在如重量、体积等关系到价值和腐蚀性的实体特征上的职能，它决定了产品保存和运输的方式。这里，企业提供的服务水平和成本间的平衡是一个决定性的因素（例如，仓库交货的配送，比方说一个月）。

3. 仓储。在某些行业，仓库和面向终端消费者的商店的选址非常重要（例如，在农忙季节时，农业机械的备件必须能够立即获得）。仓库可以运送调节性库存储备并帮助协调生产的高峰和低谷。当然，这一过程也要求服务水平和成本的平衡。

4. 存货控制。由于即时制或精益生产方法的大范围采用，存货控制成为一个重要问题。现在根据小时而非天或者周来考虑已成为一个惯例。一个会计上的经验规则认为，库存维持会增加 25%的存货成本而不增加存货的价值，所以精益生产的优点是可以想象的。

5. 运输。这涉及面向顾客的实体配送，以及从供应商那里获得生产所需原材料的组织工作。操作精益生产系统是一个重要因素，这通常意味着更小的批量和工作量规模，经常产生局部的工作量。

6. 包装。超市货架上陈列的容器的包装设计通常来说是一个营销沟通问题，但是就外部容器和经由多种运输形式的适当包装而言，则应归入物流组合的分类。

关于物流有两种哲学观点：一种可称为“系统观点”，认为管理将物流看成是一个各成分相互关联的系统；另一种观点将其看做一个总成本方法，管理试图将总体上耗费的使用组件的成本最小化。

分销渠道

管理应该经常重新评估分销渠道以削减成本，营销渠道由公司政策所决定，这也决定了应该如何组织销售队伍。

一条**销售渠道**（sales channels）就是产品从供应商到消费者这一推销过程的路线。有时渠道是直接的，特别是当产品销售被融入一个制造流程时。比如，燃料推进系统被卖给了汽车制造商，汽车又被卖给了汽车经销商，汽车经销商再把汽车卖给最终消费者。当我们考虑一件产品从原材料到最终的产品阶段时，在不同的生产阶段需要许多不同的销售渠道。销售渠道同样也可以是间接的，生产商将产品卖给批发商或代理商，他们再小批量地卖给顾客，这就是分销。

研究证明渠道管理对于销售管理者来说是一项关键任务。[14] 这是一项重要责任，因为对大部分制造商来说，成败部分取决于他们的产品如何通过他们的营销渠道伙伴（例如，代理商，批发商，分销商和零售商）实现兼具效率和效果的销售。这暗示着销售管理者需要在处理与渠道管理有关的事务方面接受培训。[15]

Workingham 公司的 Reedform

好的供应链被视为商业的主要动力，同时也是英国经理们最头痛的问题之一。采购经常是业务中被忽略的部分。一项由采购和供应特许协会（Chartered Institute of Purchasing & Supply）对首席执行官和财务总监的调查表明，48%的人无法回想起他们在货物和服务上的开销，但能想起在周转、销售、利润和工资成本上的开销。这令人感到奇怪，特别是在考虑到绝大多数的公司在产品和服务上的开销要远大于工资时。

经理们的起点应该是懂得产品是如何在公司里流动的。这就意味着要画出从供应商到公司再到顾客的联系流程，画出信息的流动方向：订单、计划、运输单据、发票等。只有清楚地记住公司供应链的流程，才能制定适合全公司的战略计划。

Reedform 认识到传统的印刷业务模式正在消失，需要重新整合其战略，成为一名印刷业的“经纪人”：向印刷商下订单——从宣传手册到高尔夫雨伞——委托其印刷。Reedform 为客户存储产成品（客户们缺少空间，很乐意把他们的存货放在外面，以进行仓储管理），并将产品分发到客户指定的人手上。这个新战略意味着公司要和印刷供应商建立关系，通过知道他们的客户需要什么，提供灵活的安排，找到为他们增加价值的方法。这包括投资于信息技术，但是只有当经理们对他们想做的业务形成了一个清晰的画面时，这才有可能得以实现。

资料来源：Adapted from “Going with the flow”, *Management Today* Supplement, May 2002.

销售渠道的选择/重新评估

在选择或重新评估渠道时，公司必须考虑以下因素：

- 市场；
- 渠道成本；
- 产品；
- 利润潜力；
- 渠道结构；
- 产品生命周期；
- 非市场因素。

市场

这一点必须要分析，以确保尽可能多的潜在顾客有机会购买产品和服务。类似产品在市场里的渠道兼容性是十分重要的。消费者往往比较保守，对现有标准的任何改动都会引起他们的怀疑，除非有确凿的原因去这样做。例如，一家罐头食品生产商一般不会考虑通过邮递方式来推销产品，除非公司提供了一种特别类型的食品，或将其作为一个食品组合的一部分。否则，公司只会使用传统的分销方式，如食品组合、现金、交货。

渠道成本

一般说来，短线渠道是最便宜的。一家直销的公司也许会取得巨大的市场覆盖面，但是需要增加花在销售人员身上的成本，公司还会产生更大的运输和仓储成本。这与将要产生的更大的边际利润不相平衡，因为实际上销售的中间商被排除在外，他们的边际收益也不会得到满足。此外，除了财务标准，短线渠道的一个优势是贴近终端用户，这意味着公司在预期和满足他们的需求上会有更好的立足点。

最近几年有一种趋势是，生产商将缩短他们的渠道以更有效地控制产品的配送，特别是在通过广告预售产品时。

产品

通常低成本、低科技含量的产品更适合长线渠道。越复杂的产品经常需要

越多的售后服务，倾向于通过短线渠道销售。这就是为什么绝大多数工业品直接从生产者卖给使用者。产品线的宽度是很重要的，一个较宽的产品线使生产者值得进行市场直销，因为销售人员有一个更大的产品目录，以使顾客感兴趣，并且具有更大的利润潜力。

狭窄的产品线更适用于较长的渠道，因为沿着销售链它可以和其他厂商的互补产品相结合，得到一个使顾客感兴趣的更广的产品线。在这种情况下，分销中间商而非生产厂家执行了最后的推销职能。比如，有一家生产浴室用品的厂商通过建筑中间商销售产品，建筑中间商把产品卖给那些需要其他材料的建筑商。

利润潜力

有一个问题就是：什么时候通过渠道销售更多产品产生的成本，会超过从增加的销售中获得的收入和利润。例如，一家生产香水的厂商不会通过超市或在电视的黄金时段做广告来销售产品，那样的话销售量无疑会增加，但是为了取得这些增加额而耗费的成本将导致利润全无。这是一个会计问题，必须要在渠道花销、利润和总收益之间取得平衡。

一个使用短线渠道的生产商更易于产生较高的总收益和同样较高的渠道成本。使用长线渠道的厂商会有相对较低的总收益，并伴随着较低的渠道成本。

渠道结构

某种程度上一个生产商对销售中间商的选择是由该渠道的成员决定的。如果渠道的成员很强大（实事求是地说是它们的规模），生产厂家就很难去寻找已建立的渠道之外的中间商。

在许多情况下，要进入一个渠道很难，除非产品凭借它的独特性或低价格能与渠道里已建立的产品区分开来。比如，一家新的清洁剂厂商试图通过大型超市销售产品，却存在着潜在的困难。生产商需要使渠道成员相信这种清洁剂在某些方面比市场上现有的那些清洁剂好，或者提供更有优势的价格和外观。此外，清洁剂主要使用的是一种推动策略，这依赖于使用消费者广告以创造品牌忠诚，或将产品预售给最终用户。一家新厂商会将钱花在大规模广告上以创造品牌忠诚，或通过提供交易、刺激尝试的拉动策略（这有可能是一个比竞争产品更低的最终价格），使零售商拥有更大的利润空间。可以看出对于一家新的清洁剂生产厂商而言，在没有大量现金来源的前提下进入市场是一个多么需要勇气的任务。

产品生命周期

生产厂商必须考虑到产品沿着其生命周期走了多远。一个刚进入生命周期的新概念或新产品需要开展大规模的推销，以便在市场上上市。当产品确立后，售后服务标准就变得更加重要，它会导致企业转向选择性分销方向，只有那些能够提供必要的售后服务标准的销售商才允许销售其产品；相反，与第1章讨论过的扩散理论相一致的销售量一开始会很低，那样的话在产品生命周期的初始阶段只需要一小部分经选择的分销商。

举个电视机的例子，转了一大圈又回来了，从集中分销到选择性分销（理

由已经在上面提到了），再回到集中分销。这是因为电视机服务现在变得相对简单，电视机的构造都差不多，需要修理时可以替换标准零件。一家电视机修理厂不再需要某一个特殊型号的专家。电视机制造厂认识到，由于型号之间的可比性，消费者很少会被一个特殊的品牌所吸引，只是由于这种品牌的技术优势或售后服务标准。现在最关键的因素是，确保顾客能看到产品并在竞争者的品牌间进行比较。因此，在销售点尽可能地展示产品是生产商分销的目标。

非市场因素

这些非市场因素与拥有的财力相联系。拿一个创新的产品做例子，也许因为财力不足，公司不能发掘出产品的全部优势。公司也许会通过一个中间商来分销，因为它不能负担雇佣现场销售人员的费用。相反，公司可以使用一种非传统的渠道如邮递，这种方式只需要在销售人员身上花费最小的投资，尽管这种产品的物理性质也许不适合邮寄。

非市场因素经常出现在国际推销中，因为许多公司把出口订单看成是对国内贸易的补充，并准备将任何可能得到订单的个人作为代理机构，这与他们的商业地位无关。国际推销将会在第 5 章进行全面讨论，但是应该注意到，有些达成出口代理协议的公司是在规模很小而且出口相对不那么重要的时候才达成这种协议的。当公司逐渐扩大时会认识到出口的重要性，但是这时匆忙达成的出口代理协议会被证明是困难的和昂贵的。这样的公司在许多情况下会维持原有的协议，而这与长期的最佳利益是相违背的。

销售渠道的特征

营销渠道是营销组合中比较稳定的因素之一。渠道是昂贵的，并且很难改变，这与价格不同，因为价格是容易控制的。比如说，从选择性分销到集中分销的转换是一个政策决定，对销售人员的数量，甚至使用的推销方法都会产生直接的影响。

主要的问题是公司需要选择最为合适的渠道。从销售管理的角度看，这包括必须服务的分销点的类型。通常，一个生产厂商有如下四种分销选择类型。

1. 直接销售 。生产商不使用中间商，直接将产品卖给最终消费者并送到他们手里。

2. 选择性分销。生产商通过几个经选择的中间商进行销售，因为特殊的能力或设施使得产品能够更好地推销。

3. 集中分销。需要销售点的最大规模的曝光，生产商通过尽可能多的分店销售产品，服务和售后服务不是特别的重要，比如香烟、早餐麦片和清洁剂。

4. 独家分销。生产商的销售只通过严格限制的中间商进行。一个例子就是汽车工业，经销商必须要提供库存、售后服务等生产商认为适当的资质，因为它们的信誉最终依赖于经销商所提供的服务支持。

4.3 工业/商业/公共机构推销

这些类别被分在一组是因为它们的销售方式十分相似，每一种方式展示出来的行为模式与组织行为保持一致（见第3章）。这类市场的许多特征使它们区别于消费者市场。

更少的顾客

组织和商业单位购买商品时，或者使用它们自己公司的产品，或者使用其他厂商的产品。潜在的购买者很少，每一家都进行高价值的购买。

市场集中

工业市场通常是高度集中的，一个例子就是英国的纺织工业集中于兰卡夏郡和约克郡。一个在行业内推销的销售人员也许只和一个地区的几个顾客做买卖。

复杂的采购决定

购买决定通常涉及很多人，特别是政府机构的采购决定，在一笔重要的采购中会有一个采购委员会。

许多工业购买决定涉及的不仅是购买者，在某些情况下，技术专家、生产员工和财务人员也要参与其中，这就是实际中可以见到的购买决策单元（见第3章）。这会延长谈判和决策过程。销售人员要与许多不同职位的人进行沟通和合作，为满足个人的需求而改变他们的推销方式。例如，销售员需要让专家相信产品的技术优势，让生产人员相信有保障的运输，而购买者将会寻求金钱的价值。

对于技术复杂的产品，推销优势是由一个销售团队来实现的，每一个成员与购买方团队中的对手一同工作，如卖方的一个销售工程师与买方的工程师一起工作。

长期关系

一个卖人寿保险的销售人员只会做一笔交易，而且不会第二次再见到同一位顾客。在工业、商业和公共机构环境下，推销的性质是建立长期关系，使双方相互依赖，一方为了有保证的供应，另一方为了留住老客户。

一种趋势就是建立长期牢固的个人关系，而高压销售技巧是违反生产力的。在销售人员确定单个顾客的需求和推销满足这些需求的产品的好处时，一个认真考虑过的方法更有可能获得成功。销售人员处理投诉和提供可靠的售后服务的能力是十分重要的。这意味着高效的销售人员必须懂得如何发展和维持

与关键客户组织的关系，并利用这种关系进行推销（见第 10 章）。

互惠贸易

互惠贸易是这样一种安排，即 A 公司购买 B 公司生产的某种产品，而 B 公司也购买 A 公司生产的某种产品。这种安排会产生更高层次的管理，通常是当两个公司间有财务关系时，如同一个集团之间（特别是集团内部交易）或者公司之间，公司的经理只是简单地想要建立一种安排，即尽可能多地互相采购产品。

这种安排会给销售人员和买方带来同样的挫折感，因为它们妨碍了公平竞争。购买方不喜欢被告知他们必须去哪里采购，就如同销售员不喜欢永远排除一大部分潜在的市场一样，这都是因为采用了互惠贸易安排。

生产类型

这主要与工业销售有关。从公司经营的生产类型到销售人员的推销对象都决定了所使用的推销方式的类型。下面是一些不同的生产类型。

1. 工作（或单位或项目）生产。一件产品是按顾客需求生产或建造的。在这种情况下很难预测需求。如造船、量体裁衣的套装和建造医院。

2. 批量生产。同时制造一批产品或元件，但并不是建立在持续的基础上。与工作生产相同，批量生产通常也是按照顾客的需求制作的，但是有些批量是按照对订单的预期制作的。这种产品的例子有书籍、家具和衣服。

3. 流动（或大规模或流水线）生产。这是按照销售预期持续生产相同或类似的产品。这样的例子有摩托车、录像机和洗衣机。

4. 流程（或持续）生产。这种生产单元拥有原材料，使其进入制造过程，最终生产出产成品。例如化学、酿酒和塑料流程。

销售人员在推销这些产品组合时需要针对每种产品采取不同的方式。对于流动生产，销售人员要预计型号的变化以确保公司被邀请报价，随后的报价要预期能确保满足产品生命周期的订单。如果销售员在这个阶段没有取得成功，那么下次当型号变化时，他也许会再次失去推销的机会，到那时将很难赶走已选择的供应商。

即时制生产通常是在流动生产的情况下进行的。正如第 10 章将要讨论的，质量和交货的可靠性是最为重要的，因为制造商是在最少的库存元件和原材料的基础上工作的。与供货商建立长期关系是很普遍的。零次品是供应商在质量上必须努力奋斗的目标。

对于工作生产来说，失去一份订单通常并不是最关键的，因为只要公司拥有展示职业技术的能力，它应该会在下一份订单被邀请报价，也许那时就会成功。失去一个潜在的订单是很严重的问题，但是对于工作生产来说，这也许意味着为了得到另一份工作，而要在被邀请报价前等待一个较短的时期。但对于流动生产，也许需要几年的时间型号才会发生变化，到那时才会有再次提供报价的机会（在这段时间，买方也许已经忘记了销售人员的存在）。

4.4 再销售推销

这包括推销给零售商，绝大多数是大型企业如特易购、森斯伯瑞和 Asda（皆为英国大型连锁超市），它们有效地执行着批发的功能，从批发商或者现金交易商如万客隆（Makro）处独立购买。一些零售商属于自愿连锁型，如 SPAR。许多购买是集中的，在许多情况下购买者访问销售者（不像工业推销，卖方通常要拜访买方）。从第二次世界大战结束以来，对零售模式变化的研究证明了零售业是如何发生革命的。

在讨论这些零售模式的变化之前，我们首先把推销市场分为七种不同的类型。

1. 复合型。这样分类是因为它属于一个零售集团，拥有十家以上的分店，每家分店销售类似的产品。这类市场是零售业中增长最快的领域之一。目前在英国综合商店里占优势的是快速移动消费品零售交易。

2. 多样性连锁。与复合型市场类似，除了商店的数量一般在五个左右，它们卖的产品更加多样以外。

3. 合作协会。由那些卖东西的人所拥有和控制，每个协会由从其成员中选出来的董事会所领导。任何人都可以购买其股票。这种活动可以追溯到 1844 年，兴起于罗奇代尔（Rochdale）。它的原则是：

- 公开会员制；
- 民主控制（一人一张选票）；
- 有限的利息；
- 从经营中获得的盈余要按成员购买的比例进行分配——开始时通过红利分配，但是后来通过交易印花给付，这一方法现在逐渐被废除了，取而代之的是有利的低价格；
- 提供教育机会；
- 协会间的合作，既有国内的也有国际的。

4. 百货商店。这样的商店拥有五个或更多的部门，至少有 25 名员工，销售的产品很广，包括大量的家居用品和衣服。

5. 独立店。交易商拥有他们自己的零售商店。这种商店有很多的变体，第一类的独立商店属于一个购买组织的零售商。这是一种非正式的组织形式，零售商（通常是在一个特定的地理区域）组成一个组织也进行大批量采购。当一个批发商或批发商组织邀请零售商附属于他们，同意从他们那里采购大量的产品时，更高层次的管理就产生了。这样的安排被称作自愿的组织形式（单个批发商赞助）或者自愿连锁形式（批发商组织赞助）。参加的独立零售商除了有他们习惯性的名称，还有一个确认的标志（由于这个原因，他们被称作标志商店——如 SPAR）。零售商自愿统一遵守组织或连锁组织的规定，包括会计程序、店铺设施和组织营销/促销计划。

6. 邮寄订单。这项活动在近年来得到了显著的发展。最流行的管理形式是拥有大量产品的邮寄公司。业务是以制作精美的商品目录为媒介，由指定的委托商持有这些目录，并将其卖给家庭和朋友。邮寄订单也可以由商品专家持

有，他们处理如园艺产品、高级音响等产品。他们通过适当的专业媒体和直邮的形式来做广告。许多公司处理的是更一般的产品，使用这样的彩色附录做广告。一些百货商店提供邮寄服务，有时还提供产品目录。

7. 直接推销。晚会策划公司许多年来直接在顾客家里销售产品。特百惠公司生产一系列高档厨具和其他用于储存食品和饮料的商品。一个直销人员受家庭主人邀请，向一组顾客当场演示其产品，主人的报酬是发生订单后得到一定比例的佣金。雅芳化妆品公司的兼职代理商通过商品目录向特定地点的人们销售。第二次世界大战后，从旅游商店购买商品就变得流行起来，但是因为人们的流动越来越频繁，对旅游商店的喜好逐渐消退了。然而，现在有一种新的趋势，即通过这个媒介来销售预订的产品。

车轮上的时尚

英国的 Polyanna 时尚商店将设计者的标签展示给它的顾客。公司成立于 35 年前，作为巴恩斯利（Barnsley）的第一家时尚用品店，现在已扩展成为包括男式休闲装和饰品部，以及一个店内咖啡屋——Le Croque——的商店。创立者的儿子马克（Mark）现在在全国开着大货车（里面装着时尚的产品），拜访远到格拉斯哥和伦敦的客户。他的绝大多数顾客都是从网站 www. pollyanna. com 上找到有关公司的产品的。

资料来源：*The Times*，3 May 2002，pp. 16－17.

复合型商店的成功意味着制造商需要重新整合他们的销售渠道，购买力集中在更少的人手里。在快速移动消费品市场，制造商越来越多地参与到控制产品销售的活动中，在商品推销活动中支持它们的拉动市场策略。这意味着需要大笔的广告开销和销售点的推销活动，以确保产品在商店里的促销可以支持全国性的广告。结果，大量的制造商所采用的拉动策略对它们的销售中介产生了控制，像这样的中间商只能不考虑由广告和品牌创造的需求，同时冒着失去顾客的风险。这种控制意味着零售商得到的利润更低，而生产商能够对它们在商店里的特殊产品进行控制。主要品牌背后的广告力量使生产商对它们的销售市场产生了影响。

虽然一开始生产商对复合型商店产生的影响有一些抵制，但是他们最终发现和它们直接打交道是有优势的。这是因为复合型商店进行大批量的购买，经常要把产品发送到一个中心仓库，在发货日期前要下大量的订单，结果使得生产商能够更有效地组织生产。

这些发展对推销的影响就是，易耗品的销售人员不再用传统的销售代表方式强迫式地销售产品，因为广告已经替他们预售了产品。把产品推销给复合型商店不仅是一个更高层次上的谈判，而且买方要与销售经理谈判价格和发货时间，而销售人员只需提供单个市场的售后服务。有时销售人员还要承担商场里的推销活动，如建立货架展示、提供橱窗和店内广告，虽然这些活动也会由独立的销售小组来承担，特别是当需要一定形式的产品演示和促销时。

零售商日益增长的重要性反映在**交易营销**（trade marketing）团队的形式上，以服务于它们的需求。将销售人员对关键客户的管理和品牌管理者缺乏对

零售商实际需求的认识进行结合，促使许多欧洲消费品公司建立了一个交易营销组织。这个组织的关键角色就是在大客户管理和销售人员间建立一个纽带桥梁。交易营销者关注以下来自零售商的需求：

- 产品种类；
- 规格；
- 包装；
- 价格；
- 促销形式。

交易需求的信息被反馈到发展新产品的品牌管理上，再到那些可以与零售商进行更好沟通的销售人员手上。交易营销者的一个重要角色就是为超市制定独特的促销方案。

定制促销

一个拥有许多饭店的超市连锁店对饮料的需求来自一家饮料供应商，饮料供应商的下一个促销竞争是将酒店假期旅行作为奖品（由供应商付款）。

经历了第二次世界大战，许多批发商因为它们的传统店铺（独立的）遭受损失而退出了这一行业。这就是批发商建立自愿组织或连锁店，以便迎接复合型商店的挑战，并提供类似的形象给公众的原因。但是，因为购买力低，批发商必须使用自愿的方法，使它们独立的零售成员像复合型商店一样行动，所以这一做法在很大程度上失败了。批发商对不合作的成员的唯一制裁就是将它们驱逐出组织，但是在复合型商店的情况下，商店经理能够快速免职。

20 世纪 60 年代后期以来，人们见证了大规模零售业的快速增长，包括零售商店规模的增长，首先是超级市场，然后是超级店铺，接着是大规模的超级市场，最后是超大型商店。这样的店面规模大，也是为了方便顾客。这种趋势的走向是城外店铺，在那里停车会更加方便。购物的类型也发生了变化，购物者准备购买的绝大多数商品都由店主提供的个人服务满足了，自我服务和自我选择被广泛接受了，因为这意味着更低的开销和更有竞争力的价格。在大规模市场中出现了增长，因为生活水平的提高意味着曾经是奢侈品的产品现在变成了普通商品，大众产生了普遍的需求，如汽车、去国外度假、电视机、电话、手机。由于消费品供大于求，生产厂家在广告上的花销大幅增长，其他形式的促销手段也增加了，试图建立品牌忠诚度；快速移动消费品通过拉动型的促销战略被预售给消费者，同时，零售商通过引入忠诚卡计划鼓励购买者成为对商店忠诚的顾客。于是，零售业成为了最具变化活力的行业，从而影响了销售人员的工作方式。

特许经营

欧洲零售业最近出现的一个趋势就是**特许经营**（franchising）协议系统。这是一种公司**垂直营销系统**（vertical marketing system，VMS），它的威力基于由一个或更多的阶段通向终端消费者的渠道。许可方创立了特许经营的形

式，并提供了在制造或销售过程中的特殊阶段与最终被许可方的关系。特许经营发源于英国的“公共房屋捆绑”系统。拥有房产的房主与酿酒商订立协议只购买该酿酒商的产品。但是，现代的特许经营是一种美国现象，于1950年被介绍到英国。从那时起，它增长迅速，现在由自发性组织“英国特许协会”(British Franchising Association) 管理。特许经营有许多种形式。

1. 从制造商到零售商：如汽车制造商授权汽车零售商销售它的产品。

2. 从制造商到批发商：这种形式在软饮料行业内十分流行，制造商有时提供浓缩剂（如秘方）给批发商，批发商兑水后，以瓶装的形式卖给当地的零售店（如百事可乐和可口可乐）。制造商是产品品牌形象的驱动者，保持严格的一致性和对质量的控制对于制造商是最为重要的。

3. 从批发商到零售商：这种形式由于前面提到的复合型商店的兴起近年来有所减少。最成功的例子就是自发性组织SPAR，这个组织并不真正进行生产，但是其巨大的批发购买力意味着它可以将成本节约传递给参加这个组织并有SPAR标志的独立零售商。它们必须遵守组织的规定，如价格促销、店铺展览的标准和营业时间，组织把这些方面作为广告的一部分：“SPAR——从早上八点到晚上八点经营的商店”。

4. 服务公司赞助零售商特许经营：这个领域在近年来获得了最大的发展。可以在以下行业找到例子：快餐业，如汉堡王、麦当劳、Little Chef、肯德基、Spud-U-Like、必胜客；汽车租赁业，如Avis、Budget、赫兹（Hertz）；办公服务业，如Prontaprint；旅馆和度假胜地，如喜来登（Sheraton）和假日酒店（Holiday Inn），它们有些是由个人或组织基于特许经营控制的。

特许经营协议有一套普遍的程序。

1. 许可方提供有关地点、财务、经营事项和营销方面的专家建议。

2. 许可方在全国或全球推动其品牌的影响力，为被许可方提供有广泛知名度的品牌。

3. 许多许可协议有一个中心采购系统，在那里被许可方可以以优惠的价格购买，或者获得一个成功的“公式”（如肯德基）。

4. 许可协议对许可双方都有约束作用。这个协议规定了以下标准，如营业时间、卫生条件和在与顾客做生意时如何经营。事实上，关于后者，如Little Chef公司使用了“神秘顾客”的手段，这些顾客在来之前没有事先通知，匿名进行点餐。他们衡量被许可方的经营以确保它们按照许可规定进行经营。神秘顾客调查的项目包括如何欢迎顾客、是否让他们久等、是否有额外的东西被混在提供的食物里、厕所的清洁程度以及是否及时对这些设施进行检查。

5. 许可方经常提供最初的创业资金，然后持续地对被许可方进行培训。

6. 许可协议通常要求被许可方支付版税或许可费给许可方。但是，被许可方拥有所有权，许可方不能使用。

这种营销系统近年来变得十分流行。它为大规模企业（许可方）和小规模企业（被许可方）均提供了优势。对于后者来说，机会是成为自我雇佣者，对自己的命运有所控制，这成为努力工作和企业成功的强有力的激励因素。事实上特许经营的名称在全世界得到了认可，这意味着企业的成功得到了保证。

特许经营的范例

麦当劳的实践是品牌特许经营的一个典范。麦当劳即特许者，将销售麦当劳品牌的食品的权力授予那些意欲建立自己事业的人。特许经营协议允许麦当劳坚持一贯的生产或操作方法和产品质量。这是一项对双方都适宜的安排。

在这个特许经营框架内，麦当劳拥有或租用地点和酒店大楼。经销商则购买设备、固定资产和20年期限的特许经营权。为了确保全世界的统一标准，所有的经销商必须使用标准化的麦当劳的商标、菜单、布局设计和管理系统。

资料来源：http：//www. thetimes100. co. uk/case _ study with permission.

4.5 服务推销

与实物产品一样，服务必须满足顾客的需求。但是，服务的收益不如实物产品那么明显，因为它们不能被储存或展示，而满意度只能通过服务活动才能获得（如不同地点间的运输，而不是火车上的一个座位）。**服务**（services）有许多种形式和例子，包括：

- 运输——空运、海运、铁路和公路；
- 能源——电力、煤气和煤炭；
- 酒店和旅馆；
- 通信——电话、传真、电子邮件；
- 电视和广播服务；
- 银行业；
- 保险业；
- 俱乐部——社交、健身、运动、特殊兴趣；
- 修理和维护；
- 旅行社；
- 会计服务；
- 商业咨询——广告、市场调查、战略规划；
- 建筑业；
- 保洁；
- 图书馆；
- 公共（地方）设施服务和措施——对拒绝建议的处理和公路维修；
- 计算机服务；
- 股票经纪人服务。

还有更多的服务，它们既可以应用到消费者身上，也可用到工业使用者身上。每一种类服务的推销方式是不同的，这有赖于顾客的需求，就像考虑到实物产品的不同而采用不同的推销方式一样。

在英国，近年来服务业有了巨大的增长，增幅之大以致现在经济以服务业而不是制造业为主导。这种现象的产生有很多的原因。例如，越来越多的妇女

全职工作，男女间责任的划分被取消了，取而代之的是更多的平等。这就给服务业带来了压力，去提供那些以前被视为由家庭提供的服务（例如，更多在餐馆里吃饭和更多的假期——经常是每年两次——因为可支配收入增加了）。

更先进的技术也帮助发展和提供了一个范围更加综合的服务业（例如，银行提供网络银行、信用卡、瞬时单据和长期服务，如在房屋贷款上作出更快的决定）。建筑资金融资合作社现在提供了一套范围更广的服务，并进入了传统上被看成是银行的业务，其中主要的合作社已经成为了银行。这是1986年的《金融服务法案》（Financial Services Act）所产生的"自由化"的结果。

除了现有金融业务的服务扩展，更多的服务也逐渐出现（例如，通过Dyno-rod特许经营的专业结算）。公共服务变得越来越具有市场倾向，被视为具有更多的公共责任（例如，警察服务现在比过去更有公共关系的意识）。地方政府通过收税来支付开支，现在公众可以更仔细地质询他们的钱是如何被花掉的。于是，这些机构因为负有公共责任而更加明智地花钱。它们要与公众进行交流，揭示它们所提供的服务的价值如何。这些服务的特点包括：

(1) 无形性。

(2) 很难区分消费和生产，因为许多服务一生产出来就被消费掉了。

(3) 服务不如产品有标准，难以衡量（以价值的形式）。

(4) 不可能储存服务（例如，未售出的宾馆房间）。

表4—2用图表的方式证明了这些特征。

表4—2　服务和产品的特征

产品		服务
低	无形性	高
低	不可分割性	高
低	可变性（例如，不标准）	高
低	易腐蚀性（例如，不能储存）	高
是	所有权	否

最终的标准——所有权——显示了服务与产品的不同，消费者不能确保对服务的所有权，但是对服务的付款保证了消费者享有对服务的使用权（例如，拥有一件运动器材就像在体育馆里运动一样）。

4P（product、place、price、promotion）已经被扩展了，增加了3个P，于是我们在服务营销中有了7P。另外的3P是人（people）、过程（process）和实体环境（physical evidence）。

● 人是开展服务的一个重要因素，特别是那些直接与顾客接触的人。必须对雇员进行培训，使他们在与顾客接触时表现出友好的服务态度。

● 过程就是服务是如何被提供的，在提供服务时如何与顾客打交道。服务的一致性和质量必须经过认真计划和管理。

● 实体环境被包括进来是因为服务的无形性。营销应该突出其提供的服务的内涵。通过强调如质量层次、器具种类和实物设施实现与顾客的交流。

即使头脑里有了这些背景，推销服务的任务也要比推销产品更艰巨，因为

服务更加抽象。一个不同的特征就是，那些提供服务的人通常就是销售服务的人，因此，服务的提供者必须在销售技巧上接受更多的培训，并把销售谈判的形式作为这种互动的一个重要组成部分。同样重要的是建立形象（例如，银行和保险公司必须被看成是稳定的、可信赖的机构，有着友好的和不令人感到害怕的态度；为了建立这样的一个形象，银行要花费在大量的金钱）。总之，如麦克唐纳（McDonald）[16]所指出的，与实物产品不同，在服务发生之前，永远不可能确切地知道服务是如何被接受的，因此，信任对推销服务是至关重要的。

扩展的营销组合

人：阿戈斯公司（Argos）非常注重培训员工并确保他们提供良好的顾客服务。如果员工具有友好的态度，了解他们自己的谈话内容并且热心于服务顾客，企业就可以获得零售上重要的竞争优势。

过程（如购买过程）：2002 年，阿戈斯公司引入了“发短信拿回家”这项服务，它允许潜在购买者在任何时间发送短信，查阅一件商品是否在当地商场有售，如果他们愿意，就为其保留该商品以便稍后购买。公司预期每年将有 70 万用户使用这项服务。英国每天的短信发送量超过 4 000 万条，潜力巨大，所以阿戈斯公司尝试进入这个成长区域。与阿戈斯的网络和电话服务共存，“发短信拿回家”意在使购买更加便利。

阿戈斯通过引进“快捷支付”使网上购买体验得到改善，这是一种允许网上购买者查询产品功能、订购、通过信用卡或借记卡支付，从而避免现金支付的系统。

这项服务使顾客购物更加容易，减少了繁忙时段的店内排队等待时间；它目前占据整个阿戈斯销售额的 6%。假如网上购物逐渐发展，顾客可以在一天的任何时间直接购买，阿戈斯通过保持技术革新来确保购买过程尽可能简单，这些尝试的成功已获得了众多称赞。

实体环境：在零售中，商店的外观和布局是吸引顾客的重要因素。阿戈斯目前在店面改进上付出了巨额投资，以确保对顾客的吸引力。

资料来源：http：//www.thetimes100.co.uk/case_study with permission.

4.6 促　销

促销（sales promotions）包括公司使用的作为营销努力一部分的手段。通过下面的促销活动可以达到既定的目标：

- 鼓励重复购买；
- 建立长期顾客忠诚；
- 鼓励消费者访问一个特别的销售点；
- 建立零售库存；
- 扩展或增加一个产品或品牌的分销。

促销手段包括：

- 价格减让；

- 优惠券；
- 赠品；
- 竞赛；
- 抽奖；
- 现金奖励。

技巧包括：

- 消费者促销；
- 交易促销；
- 销售人员促销。

促销的重要性开始于20世纪60年代，同时促销使用的手法也日益复杂。有时促销被认为是一种外围的营销活动，但是各公司逐渐认识到一个经过认真计划和协调的促销计划对于销售的重要性。

在英国，促销活动的成熟是在20世纪70年代。那时人们很少尝试去衡量促销活动的有效性。广告公司把促销单分为一类，以达到向客户提供全部服务项目的目的，并以此作为与正在兴起的促销机构竞争的一种方式。80年代中期的经济压力也影响到了商务活动，结果使得广告公司更加关注于公司广告预算中的价格减让。它们开始关注促销手段的有效性，并对广告采取了一种更加整合的方式，向以收费为基础的促销机构转移，这意味着公司和客户间建立了更加长久的关系，而不是现存的热衷广告的委托结构。

促销机构不断增强的竞争结果就是，广告公司自80年代中期起开始认真地考虑促销手段，并将促销纳入除广告之外的一揽子广告服务中。从70年代后期起，促销和广告之间的界限就不断受到侵蚀。促销可以被划分为以下三种主要的活动：

- 消费者促销；
- 交易促销；
- 员工激励。

消费者促销

这种促销也经常被称为**拉动策略**（pull techniques），因为它们的设计目的是通过向消费者提供激励促进最终需求，使产品通过销售渠道。采用最广泛的消费者促销手段是价格减让或称为价格促销。

1. 商品被标以“×折”。这可以是生产者所为，也可以是零售商所为。英国制造商在使用这种方法时必须注意到，最近的法规规定除非以前的价格使用了相当长的一段时期，否则这样的打折是不合法的。

2. 在正常价格下提供更多的数量，例如，买一送一或“同样的价格——多送10%”。

3. 价格折让的优惠券，可能装在商品里或商品包装上，作为下次购买的优惠。

4. 在介绍新产品时提供价格折让。

许多组织采用这种促销的观点是，在经济困难时期，与偶然的免费提供或竞争相比，消费者更容易被这种省钱的机会所吸引。价格促销主要由快速移动

消费品的生产者使用，特别是在百货商店里。

提供奖品

提供奖品就是在短时间内作为促销的一部分给予产品或服务额外的价值。

1. 自我结算的奖赏。在包装袋上或里面提供给消费者一件商品。向顾客索要的价格包括了促销装里产品的成本。促销者可以大批量购买这种产品，将节省的部分传递给消费者，消费者会觉得享受到某种程度的附加值。这种促销手段经常与收集标签或从大量相同或同类产品中剪下某种标志的必要性相联系。奖赏不一定要与带有奖赏的产品相连。这种想法就是为了刺激对该产品的购买，而推销奖品是次要的。

2. 包装袋上的礼物。在这里，奖品通常是与产品结合在一起的。奖品也许与产品有联系，如与牙膏捆绑在一起的牙刷；或不与产品联系在一起，如一本杂志里附赠的一张唱片。

3. 连续性奖品。有一些产品可以通过一系列的购买获得，如图片、瓷器、玻璃器具等。奖品或者与产品在一起，或者购买者为了得到奖品而需要进行邮寄。

4. 优惠券计划。优惠券通常放在包装里，也许需要长时间收集，与商品目录中的其他商品进行交换。生产商或供应商使用优惠券手段作为促销产品或服务的手段，或者这种计划包括一个品牌下许多不同生产商的产品。这些计划主要是为了取代类似方法下使用的交易印花。但是，可作为现金或产品的交易印花和购买凭证，成为在特殊零售环境下返还（例如，购买汽油）的凭证。

5. 免费样品。这些产品的样品由品牌所代表的产品提供，附在杂志上，在零售店分发或者挨家挨户地发送，等等。

作为奖赏的产品不如金钱那样有吸引力，但是它与现金或价格折让相比有一种更有针对性的吸引力。选择的奖品和提供的方式，可以预选一类特殊的顾客，但是这种供应至少要瞄准合适的细分市场。如果其他的方式所需要的费用会超过这种奖品的成本与管理或派送费用之和，那么这种促销方式还是可以节约成本并且是有效的。

奖品和促销技巧的选择是十分重要的。问题是发现一种不同的或不寻常的奖品，对广大的顾客产生吸引力，并提供足够满足需求的数量。

在英国和德国，竞赛十分流行。竞赛的优势是，如果奖品的成本被分散到足够多的人身上，它就应该是成本有效的。在消费品市场上的竞赛通常是伴随着店内促销开展的，在产品包装上或在产品的附近附加一张申请表。通常每张申请表要有购买凭证。最近，自由抽签变得更加流行，因为购买不再是必需的，购物者只需把他的名字填在一张申请表格上，再把它投到零售店的申请箱里就行了。

用这种促销方法，为展示个性和创造性留出了空间。它需要大量的事先计划和管理，这就是为什么竞赛是全国范围的，包括了如度假和汽车这样高附加值的奖品，以便消费者能够产生足够大的反应以弥补促销的成本。抽奖和促销券同样作为促销技巧，特别用在零售商店里，以吸引顾客。

联合促销并不是特别针对消费品市场的，越来越多的公司试图通过使用这种技巧找到新的促销手段。这种方式涉及两个或更多的公司，它们不仅想通过

产品种类还想通过类似的顾客档案［例如，酒的促销活动就连接了两家制造商——哥顿金酒（Gordons）和史威士（Schweppes）］进行联系。以下是一些这样的安排：

（1）零售商和生产商之间，一种产品可以携带在某个特殊的零售店铺进行兑换的购物券。

（2）在两个或更多的生产者之间，一个生产商的产品携带为另一家厂商做的促销，反之亦然。这里的联系靠的是顾客档案而不是靠产品。

（3）在一家服务企业和一家生产商之间，例如，一家旅游公司和一家生产早餐麦片的公司，或一家干洗店和一家制衣厂。

交易促销

这种促销手段的目的通常是**推动**（push）产品通过渠道流向消费者。与消费者促销类似，通过额外的奖品如折扣、增加销售边际额、交易商竞争、展览、提供展示，自由假期（通常是以会议或产品发布的名义）提供激励。这种零售商—分销商促销的目标是：

- 为一个新品牌进行广泛的推广；
- 将多余的库存搬进零售商的货架；
- 取得产品需要的展示机会；
- 鼓励更多地存储某种产品；
- 鼓励分销商层次的销售人员推荐品牌——特别是非消费类商品；
- 鼓励对全部促销战略的支持。

与交易促销相连的有许多问题。过于频繁的使用意味着销售人员的精力都花在了产品上，而忽视了生产线上的其他产品。促销员的目标可能会与那些零售商或分销商相冲突，一些销售人员不许接受奖品或参与交易竞赛，因为他们的管理者希望维持对推销活动的控制。同样存在的危险是，一场交易促销也许会被用于推动另一个品牌或更低级的产品。结果，对促销的长期衡量是不可行的，制造商最好把提高产品质量作为长期战略。《英国促销实践规定》（The British Code of Sales Promotion Practice）中写道：

> 任何针对雇员的促销不应该造成与他们对雇主忠诚的冲突。如果有所怀疑，应该得到雇主的首先许可或承担责任的经理的许可。

虽然商业礼物不是严格意义上的促销，但是它们也与之相关。商业礼物的特征是具有季节性，据估计 80%的此类商业活动是在每年的最后两个月开展的。除了明显的含义使得接受者出于某种道德的义务去购买，要是公司标志印在礼物上的话，它还起到了广告的作用。自 1981 年起，采购和供应特许协会对商业礼物的使用产生了严肃和认真的兴趣，特别是当“赠送”与订货紧密相连时。他们认为这样的礼物会影响购买者的目标，应该被限制为仅具有名义价值的产品，如日历、笔记本、钢笔等。最近，赠送的商业礼物有所减少，因为雇主对雇员能够接受什么礼物进行了限制。采购和供应特许协会发布了一个黑名单，上面是一些公司的名称，这些公司提供的礼物被认为是超过了名义价值的产品。

员工激励

这是对销售人员的促销，但是有时也应用到分销商和零售商身上。使用最广泛的人员促销是销售额激励计划。奖励提供给那些在平等基础上超过平均销售水平的员工。在针对特别目标的竞赛中，取得最好成绩的个人或小组都可以获得奖励。问题是如果处于平均水平或平均水平以下的人认为只有最好的表现者才能胜出的话，他们就无法感受到对付出额外努力的足够的激励。因此，这种竞赛可能被用于对小组或地区销售人员的激励。

当建立对销售人员的激励计划时，必须考虑到目标、时间、积分方法和奖品/回报。这种计划的典型目标是：

- 介绍一个新的产品系列；
- 加快销量不好的产品的移动；
- 获得更广泛的地区覆盖；
- 发展新的前景；
- 阻止季节性销售下滑；
- 获得展示；
- 开发新的销售技巧。

这种计划的时间可能取决于销售人员的规模、所采取行动的快捷性以及希望完成目标的性质。一项激励计划的平均运行时间在2～6个月之间。

积分或衡量成绩是建立在价值或单位销售的基础上的。为了超越地区差异，对不同的区域、地区或销售人员制定的定额有所不同。只有取得事先定好的定额比例或销售水平，才能获得如积分点、印花、购物券等奖励。完成的销售额越高，获得的奖励也会持续增加。对于这种奖励，接受者可换取产品、现金等。有时还会向销售人员或他们的家庭提供一系列可选择的产品目录。可在零售店使用的购物券或交换券也可作为奖励或回报。

在计划里，额外的奖金积分奖励那些完成更多特殊短期目标的人员，如增加某种产品的销售额、增加新顾客的数量或达到培训或展示的目的。用这种方法，一个长期的计划可以保持活力，对参与者产生刺激。另一种激励方式是以优胜者或年度销售员的形式进行奖励。

4.7 展　览

展览（exhibitions）与销售环境相关，因为它的目标不是在展台上销售，虽然在某些情况下（例如，玻璃器皿和装饰产品的销售是从进口商和制造商到交易商）绝大多数业务都发生在展览会和交易会上。一般来说，展览的功能是建立商誉和为未来销售做准备。展览会曾被认为是一个公司营销预算中的奢侈品，展览的工作人员经常把展览会的任务看做他们正常职责中的一个轻松选择。它们被看成是公共关系的工具。公司现在更加了解展览作为整个营销和销售组成部分的价值。

展览这个术语比上面所描述的范围还要宽广。在一个简单的层次上，事件管理关注的是那些对企业进行推销的活动，但是它也经常是为顾客提供热情招待的一个借口。公司款待是一个诚实的定义，但是由于不希望把注意力吸引到市场花销中（这被认为是微不足道的），所以很少使用这个术语。它可以采取的形式如为邀请的来宾提供座位或包厢观看皇家赛马比赛、在银石赛道上举行的一级方程式比赛或者一场为期五天的板球赛。在一个更高的层次上，对会议的赞助反映了赞助公司的兴趣，为与会者提供了一个更加严肃的论坛。

一位作者曾完成了一项关于交易展览会如何更好地作为沟通计划的一部分的调查。这些结果（Lancaster and Baron，1977）用最新的信息表现出来。[17]一个优秀的展览会的特征包括：

- 很多种类的产品；
- 大量的竞争者；
- 在展台上可以获得有关产品的大量信息（强调展览前邮寄的重要性）；
- 大量的新产品；
- 邻近购买者的总部；
- 良好的展览馆设施；
- 一个简单的但总是整洁的展台（没有个人对展台的影响），没有被不合适的展览品弄得很乱。

一个优秀的展览者的特征包括：

- 展示一系列的产品，特别是那些不能由出差代表来展示的大件产品；
- 展台总是有人负责，而不是在与同事闲聊；
- 见识广博、平易近人的展台服务人员；
- 可获得产品信息宣传品；
- 为展台提供座位或办公室；
- 为参观者提供点心，工作人员只有在招待顾客时才能享用；
- 展台上的工作人员不能在公共场合使用手机；
- 工作人员要与潜在的或已知的顾客进行交谈，作出未来的会谈安排，甄选出浪费时间的人和“搭便车”的人；
- 积极地跟随销售方向，展览会后工作组要进行总结。

使用交易展览会的机会正在增加，公司需要建立一个更加科学的管理这个功能的方法，因为它需要了解展览工作人员如何与公众进行交流。设立展览目标和衡量结果是十分重要的，因为它是对展览会要素的确认和综合。管理层应该计划、协调和控制展览会组合。图 4—1 对展览的交流程序是如何工作的进行了解释。

不同类型的产品存在着不同的沟通问题，包括材料、服务以及小型或大型、简单或复杂的机器。通过介绍材料，推销特点或**独特销售主张**（unique sales proposition，USP）可以相当简单地进行沟通，或通过一种程度较低的交流媒介，例如文字描述。一种大型的复杂机器的销售主张只能与潜在的顾客在观察机器工作时进行交流。在介绍不同类型产品的销售主张时使用不同的沟通方法，这叫做交流层次。需要简单销售主张的产品，可以通过低层次的沟通手段来完成，而具有复杂销售主张的产品，最好通过高层次的沟通手段来完成交流。

一旦选择了用于完成销售主张的沟通手段后，其他沟通方法应作为补充。例如，如果交易展览会被选做最终的沟通媒介，那么所有其他的营销投入，如

销售人员和媒体广告，必须与计划好的展览会协调一致。如果需要第 5 层或第 6 层的方式（见图 4—1），可以使用三种沟通媒介，如展览会、演示中心或销售人员把产品带进公司。

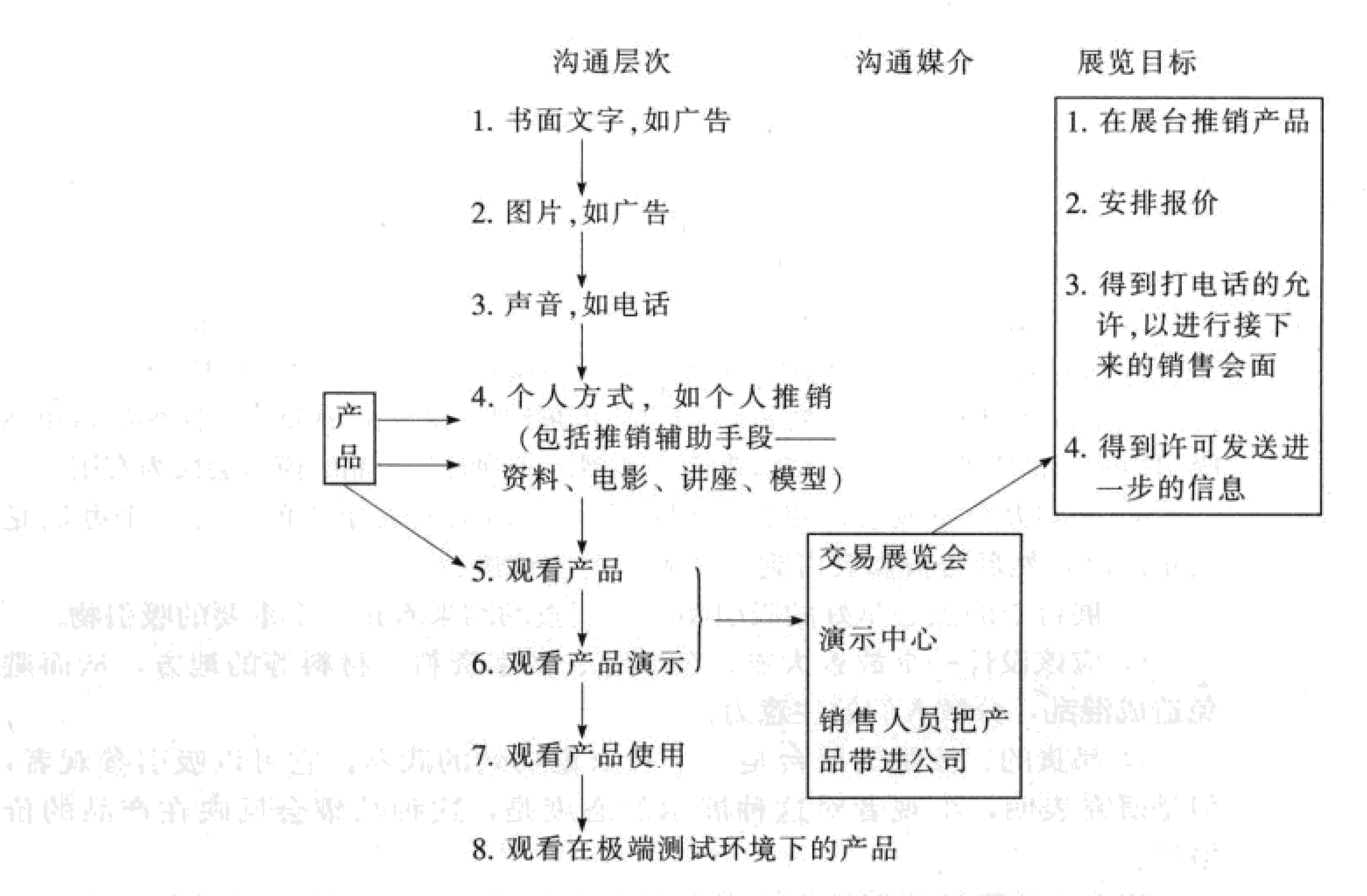


图 4—1　展览沟通程序模型

对任何职能的管理，设定目标是最重要的，没有目标，就没有计划、协调、管理或衡量结果的基础。这样的目标如下：

1. 通过地区、产品或任何细分手法定义想要进行沟通的市场。

2. 定义潜在购买的价值。展览会是瞄准潜在的小用户还是大用户？

3. 定义旨在接触的人的职位，如采购经理、管理总监等。高层人员通常不会被吸引到小规模的展览会上；他们也许希望与高层管理者对话或要求附加娱乐活动的个人邀请。

4. 定义公司产品的偏好。展览的目标是现有的顾客，还是为了发布新产品？危险就在于展台人员的时间可能花在转变他人的看法上，但是目标应该是使那些潜在的顾客感兴趣。

5. 定义旨在沟通的层次：

- 最终目标（在展台销售产品）；
- 允许报价；
- 允许为随后的销售访问进行电话联系；
- 允许发送进一步的信息。

吸引参观者到一个特殊展台的方法包括：

- 直邮；
- 电话通知；
- 展会前的人员销售；
- 在技术或交易发布平台上做广告。

一旦出现在展台上，吸引参观者的手段包括：

- 展台；
- 奖品；
- 广告资料；
- 在展览会上放电影，举办研讨会；
- 通过展台上的展品吸引注意力。

展览会的展台应该包括以下一些元素：

1. 展示的产品要依赖于目标市场。产品越多，感兴趣的人也越多，但是必须掌握好平衡，不要有产品太多而令人感到困惑的事情发生。

2. 文字介绍不应是一种自我服务的展示。当一个潜在顾客来展台寻找文字资料时，这应该是一个销售员建立关系和获得前景资料的理想机会。

3. 图片至少应占一个展板，突出展品的资料。这样的辅助手段使得展台更具吸引力。当销售的产品太大或太多而不能展出实物时，产品的模型会极为有用。

4. 一间办公室或会谈室会占据很大一块昂贵的展示空间。另一个办法是展示产品，然后告诉参观者到一个附近的座位进行面谈。

5. 展台上的点心是好的吸引物，从调查的结果看是一个重要的吸引物。

6. 应该设计一个放置大衣、公文包、文字资料、材料等的地方，从而避免造成混乱，分散人们的注意力。

7. 昂贵的、抢眼的展台是一个有双重功效的武器。它可以吸引参观者，但是研究表明，参观者对这种展示的态度是，这种炫耀会反映在产品的价格里。

展台应该尽早计划出来，列出需要的东西的名单，核实对展台设计的限制，列出需要展台服务的名单，以及一张准备所有产品和展示的进展图，包括它们的制作、运输、组装和拆卸。

展台的工作人员必须能将产品的销售主张与参观者进行沟通，并拥有扎实的商业和技术知识。他们可能会来自不同的背景，如销售、市场和技术，并应该简要地将以下资料放在手头：

1. 展览的目标和为了达到这些目标使用的预定程序。

2. 展台的特征，谁在展台上，以及展台在展览馆中的地理位置。谁是展台经理?

3. 如何接触展台参观者，如何与他们面谈，如何处理不相关的参观者。

4. 安排展台外观的技巧。

具备了专业的事前计划和管理，展览会成为一个强有力的销售工具，而不是许多公司曾经认为的那种昂贵的奢侈品。

4.8 公共关系

公共关系的性质和作用

公共关系（public relations）比推销，甚至比市场营销的范围还广。它的

应用更广泛，包括整个组织和各种各样的内部和外部公众。但是，作为一种在接受和给予意义上的推销的辅助工具，它的作用变得越来越重要。推销需要公共关系去辅助每天的经营，推销经常被称做被分散了的公共关系信息。从本书第1版出版时，大众普遍对公共关系的战略角色有所认识，而不再将其视为出事时的一种弥补手段。它在组织里有了一种积极的角色，目前人们日益强调这种作用。

公共关系实践者所进行的活动关系到组织所接触的每个公众。这种组织的特别内涵根据情况而有所变化。杰夫金斯（Jefkins）确认了其中基本的公众[18]：

- 社区；
- 雇员；
- 政府；
- 金融机构；
- 销售商；
- 消费者；
- 舆论领导者。

定义

定义公共关系的确切内涵是十分困难的。存在着许多不同的定义，每一个都用一种略微不同的方法，每一种定义都试图做到简单、简短和准确。创造一个令人接受的定义的难度正反映了这个主题的复杂性和多样性。我们来看三种不同的定义。

> 公共关系是为了在组织和公众之间，为建立和维持相互的理解所精心计划和维护的努力。［公共关系协会（Institute of Public Relations，IPR)］

这个定义的核心特征就是：首先，公共关系是精心准备和维护的，而不是随意的（例如，什么时候对突发的河流污染作出反应）。其次，相互的理解是必需的，以便确保组织和公众之间的沟通是清晰的（例如，接收者与发送者的理解相同）。

另一个定义是弗兰克·杰夫金斯作出的，人们普遍认为他是这方面的权威。

> 公共关系是由所有形式的计划沟通组成的，在外部和内部，在组织和公众之间完成有关相互理解这一特殊的目标。

这个版本的公共关系定义增加了两个方面[19]：

(1) 公众变成了所有公众，因为公共关系要面对许多不同的观众。

(2) 包括了特殊的目标，使公共关系成为了一种有形的活动。

如果我们接受了杰夫金斯的定义，就要接受它进一步的含义：无论公司是否喜欢它，公共关系无处不在。即使每天进行简单的经营，一个公司也必须将某些信息传递给那些与它接触的人。这就形成了对公司及其活动的意见。因

此，公司为了发展自己的特性或个性，将这些信息和谐地组织在一起。

一个更为精确和综合的公共关系定义是由美国公共关系协会（Public Relations Society of America）提供的：

1. 预期、分析和理解公众的意见、态度和问题，这些方面会对组织的经营和计划产生好的或不好的影响。

2. 在政策决定、行动过程和沟通方面请教各层次的管理者。

3. 在一个持续的基础上，研究、引导和评估行动的计划和沟通，获得公众已形成的意见，这对于公司目标的成功是必不可少的。

4. 计划和贯彻公司为了影响和改变公共政策所付出的努力。

5. 管理为执行公共关系职能所需的资源。

沟通是公共关系的核心。公共关系的目的是建立一个双向的沟通过程，通过寻求共同的立场或相互利益的交汇点以解决冲突。这一点当然最好通过口头传递，这就是推销作为一种沟通媒介对公共关系成功与否的重要性。

公司特性

公司特性或个性的概念与公共关系是密切相关的。所有的公共关系活动都必须在一个既成的和理解公司个性的框架内进行。这种个性的发展必须反映高层管理者的风格，因为他们控制着公司的政策和活动。

如果管理得当和协调一致，公司的个性可以作为一种有形资产。但是，不能假设所有的经理在做决定时都会考虑个性所扮演的角色。因此，公共关系经理需要一个定位，以便知道公司内存在的所有问题、政策、意见和态度，这些都会影响到公司所面对的公众对公司的态度。

使用个性这个词要比形象这个词更准确。形象是一种反映或印象，有点太过精致或完美。真正的公共关系要比这更深一层。用一个具有贬义的称呼“公关工作”意味着，在某种程度上，真相被隐藏在华丽的或虚假的表面下。通过适当的展开，公共关系强调了对真相和全部信息的需求。公共关系总监就是一位公司个性经理，只能在真实的基础上维持一种长期的身份。

公共关系不是什么？

对公共关系的误解给它所扮演的角色带来了困惑。有一些误区应该澄清。

1. 公共关系不是免费的广告。广告是对推销的补充。公共关系是有信息性、引导性的，并通过知识创造理解。公共关系不是免费的。它需要花费时间和金钱，以管理专家的形式表现出来。社论和广播比广告带来的信誉更多。每个公司自觉或不自觉地拥有公共关系。公共关系包括了与许多组织和观众而不只是潜在的顾客的沟通。

2. 公共关系不是宣传。宣传是为了灌输，以吸引追随者。它不需要一种道德上的内涵，所以为了自身利益，事实可以被歪曲或伪造。公共关系寻求的是通过确保自愿接受意见来说服别人。

3. 公共关系不是公众宣传。公众宣传是信息被公布的结果。这个结果也许很难控制，或好或坏。公共关系关心的是公司、产品或个人的行为会被公开。它通过试图确保公众宣传的是好的消息而对行为有所控制。

公共关系的目标

使用公共关系的目标是为公司及其活动创造一个更好的环境。它的目标如下：

- 吸引销售询问；
- 加强顾客忠诚度；
- 吸引投资者；
- 吸引合并的合作者或为合并铺平道路；
- 吸引更好的雇员；
- 解决或堵住合并的问题；
- 把竞争者的优势减到最小，趁机抓住优势；
- 打开一个新的市场；
- 开发一个新产品；
- 认同并奖励关键人员；
- 带来受欢迎的立法。

为了达到这些目标，公共关系被看做整个市场沟通战略的一部分，是推销职能的首要部分。在一个营销计划的任何一个部分都有公关活动，因为公关关系与人际关系相关，是一种双向的过程。营销的每个侧面都有公关因素（例如，销售人员夸张、欺骗或使顾客失望都是公共关系的责任）。

生产者要接近顾客。为了接触不同的团体，而每个团体都有不同的利益，它们必须使用的技巧包括媒体关系、商号期刊、研讨会、工作访问、私人演示、展览会、录像、专业设计的网站和其他的辅助手段。此外，它们还要考虑那些影响意见、销售渠道和所有发布观点和新闻的沟通媒介的因素。

公司公共关系

这关系到公司特性，基于一种长期细致的计划，以取得对公司最大限度的认可以及对公司目标和表现的理解，与现实的预期相联系。

公司公共关系的主要媒介是声望广告（例如，ICI 公司的“路径寻找者”呈献给公众的是一种大公司积极进取的形象）。另一个媒介是标识形式［例如，国际羊毛协会秘书处（International Wool Secretariat）设计的羊毛标志，被展示在公司所赞助的帽子和制服上］。赞助对于高尔夫、足球、板球和摩托车比赛十分重要。它还包括对如音乐会和社区项目部分的资金支持和结果的宣传。

赞助被米纳翰（Meenaghan）[20] 定义为：“以现金或实物的形式投资于一项活动，回报是与这项活动相联系的可发掘的商业潜力。”

有效的公共关系

有效的公共关系依赖于以下事项：

- 设定能够被评估的特殊目标；

- 完全将公关职能融入到公司中；
- 甄选能执行公关职能的适当人员。

我们现在来逐一研究每一个细节。

目标设定

这对于公关实践来说是至关重要的。鲍曼和埃利斯（Bowman and Ellis）认为[21]：

> 如果一个公关计划是有效的，那么重要的是定义了它的目标，决定了它的手段，并对进展、成功和失败进行了总结。

虽然有时很难决定一个目标是如何被衡量的，但是一个明显的目标可以是增加销售额的形式，即使有时很难确定销售额的增加到底是由公关活动还是什么其他的营销活动决定的。

危机公关处理有它自己的目标。如果为了避免信息到达媒体，决定成功或失败的标准就是媒体是否得到了信息。如果目标是为了维持公司的声誉，就要尝试用有效的可以被衡量和评估的方式定义声誉。

一种衡量公关活动的传统方法是报纸中获得报道的专栏的大小。但是这种方法没有考虑报道的质量。此外，社论的价值不能用同样的广告成本来量化，因为社论具有更高的可信度。

当公共关系成熟时，更多的要求可能是更高的客观程度。正如伍斯特特和英格利希（Worcester and English）认为的[22]：

> 就如现在很难想象没有衡量的营销一样，公共关系机构试图改变它们客户的观念，开始量化问题的规模，以及一段时间后活动的影响。

融合

将公关职能融入公司活动中是十分重要的。应该决定公关到底应该扮演技术师还是政策制定者的角色，技术师的含义就是简单地执行上级的命令，而政策制定者要融入到公司战略计划中。现代人更青睐后者，因为每一项决定都有公关的含义。如果公关没有参与政策制定，高层管理者就是在模糊地执行着公关的职能。

公关的角色是很广的，包括了大量与人的沟通。它需要与其他公司职能进行合作。公关必须是一个合理的自治单元，以便它能平等地服务于所有部门。应该对员工的职能进行定位，以便他能将服务用于公司层面，而这正是公司展示给外界的公共形象。公关在底层管理中的重要性不能被夸大（例如，从秘书接电话到公司交货人员的态度）。

公关的责任需要由高层管理者确立，这可以通过确定目标和进行良好的工作定义分析实现。公关作为一种员工职能是为了服务和推动生产线职能。像这样缺少公关权威也是值得的，因为它将冲突降到最低，确保重点在生产线和员工之间的合作和磋商。同样要认识到每天的业务和执行者也被融入了生产线管理。这意味着公关与董事会的直接接触是十分必要的，以便公关计划能够被认

可，并在执行中得到管理层的全力支持。

甄选

甄选合适的员工对于潜在的公关从业者来说很重要。公关实践覆盖了很多不同的任务，因此灵活性是非常重要的。公共关系协会认为："这一行没有单独一套理想的资格证书，也没有正式进入这行的路径。"

公共关系协会甚至认为，对于公关人员而言，正式的资格是不需要的。公关作为一种职业现在进入了"法定年龄"，因为斯特林大学（Stirling University）在1988年设置了公共关系硕士学位，波恩茅斯大学（Bournemouth University）于1989年设置了学士学位。

从业者确认了成功所必需的许多技巧和特征：

- 健全的判断力；
- 正直的人品；
- 沟通技巧；
- 组织能力；
- 强烈的个性；
- 团队合作精神。

传统上，媒体关系相当重要，结果产生了公关职业与新闻界的紧密关系。但是，一些人发现很难适应，因为需要的写作风格、策划的视野和工作流程是不同的。正如大量必需的才能和技巧所证明的那样，相关的经验可以从任何背景中获得。个性以及移情的感觉和适应的能力才是真正重要的。这并不是说流利的书写和说话的能力不重要。

使用公共关系咨询

在某些情况下，使用公关咨询在成本上更加高效，特别是在那些公司没有经验的领域（如伦敦商业区或议会）。大公司经常会发现内部公关部门和外部专家之间的一种更好的互动。咨询是公关业融合的一个部分，在经验性、独立性和专家技术上拥有公司内部所没有的某种优势。外部的公关活动可以分为以下几种。

1. 自由作家/咨询家，他们是技术性作家，能够写出具有公关特征的文章。

2. 广告公司的公关部门，它们从一家将产品宣传扩展为一场广告活动的小报社，到一个大的综合性公关部门，与广告公司的建立一样。

3. 有辅助公关部门的广告公司，在那里，允许广告公司发展更加广泛的公关活动，事实上，它的客户就提供了一个有用的潜在业务来源。客户与广告公司的关系可以通过在艺术工作室和制作上共享服务获得收益。

4. 独立的公共咨询者经常是某一项业务的专家，客户可以利用这种优势炒作广告。这种咨询顾问在慈善、剧院、金融、农业、建筑业、造船、旅游、时装业等方面比较有经验。

5. 公关顾问是那些提出建议但不执行具体公关工作的人。

4.9 小　结

本章将销售环境放在特定的上下文中进行了充分的讨论。应根据推销的环境选用不同的推销方法。

我们讨论了环境和管理因素的重要性，还谈到了各种销售环境，如销售渠道、工业/商业/公共机构推销、再销售推销、服务推销等。

我们还从消费者市场、交易市场和销售人员激励等方面讨论了各种销售环境下相关的促销手段，同时还谈到了展览的作用。

我们还涉及了公共关系，因为这一概念在最近这些年得到了很大的发展。公关与销售职能的联系非常直接，销售人员被赋予了很大的公关职能。

下一章我们将讨论国际推销，这也是销售环境的一种情况。但是，我们把它分开单独来讲，是因为其多样性和重要性都在增强，特别是欧盟的立法和一些其他变化对推销职能产生了巨大的影响。

【注释】

[1] Anderson, R. E. (1996) "Personal selling and sales management in the new millennium", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16 (4), pp. 17 - 52.

[2] Magrath, A. J. (1997) "A comment on 'personal selling and sales management in the new millennium'," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17 (1), pp. 45 - 7.

[3] *Business Week* (1996) "Revolution in the showroom", *Business Week*, 19 February, pp. 70 - 6.

[4] Magrath, A. J. (1997) "A comment on 'personal selling and sales management in the new millennium'," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17 (1), pp. 45 - 7.

[5] Piercy, N. F. and Lane, N. (2003) "Transformation of the traditional salesforce: imperatives for intelligence, interface and integration", *Journal of Marketing Management*, 19, pp. 563 - 82.

[6] Lane, N. and Piercy, N. (2004) "Strategic customer management: designing a profitable future for your sales organisation", *European Management Journal*, 22 (6), pp. 659 - 68.

[7] Stephens, H. (2003) "CEO" *American Marketing Association Summer Educators' Conference*, The H. R. Challey Group, August, Chicago.

[8] Lane and Piercy (2004) op. cit.

[9] Royal, W. (1999) "*Death of salesmen*", 17 May, pp. 59 - 60. Available from: <www. industryweek. com>

[10] Lane and Piercy (2004) op. cit.

[11] H. R. Challey Report (1997) "*The customer selected world class sales executive report*", The H. R. Challey Group, Cincinnati, OH.

[12] Dixon, D. (2003) "New challenges for the salesforce", *American Marketing Association Summer Educators' Conference*, Western and Southern Financial Group, August, Chicago.

[13] Lane and Piercy (2004) op. cit.

[14] Metha, R., Rosenbloom, B. and Anderson, R. (2000) "The role of the sales manager in channel management: impact of organisational variables", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 20, Spring, pp. 81 - 8.

[15] Anderson, R. E., Mehta, R. and Strong, J. (1997) "An empirical investigation of sales management training programs for sales managers", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17, Summer, pp. 53 - 66; Mehta, R., Dubinsky, A. J. and Anderson, R. E. (2002) "Marketing channel management and the sales manager", *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 429 - 39.

[16] McDonald, M. (1988) *How to Sell a Service*, Heinemann, London.

[17] Lancaster, G. and Baron, H. (1997) "Exhibiting for Profit", *Industrial Management*, November, pp. 8 - 14.

[18] Jefkins, F. (1989) *Jefkins School of Public Relations—A Broadsheet.*

[19] Jefkins, F. (1989) *Jefkins School of Public Relations—A Broadsheet.*

[20] Meenaghan, T. (1989) "The role of sponsorship in the marketing communications mix", *International Journal of Advertising*, 10.

[21] Bowman, P. and Ellis, E. (1982) *Manual of Public Relations*, Heinemann, Oxford.

[22] Worcester, R. M. and English, P. (1985) "Time for PR to mature?" *PR Week*, 1 November.

第5章 国际推销

学习目标

学完本章后，读者应该能够：

1. 理解与国际贸易相关的关键经济术语。
2. 懂得不同种类海外代表安排的内涵。
3. 了解世界上的一些贸易集团。
4. 评价文化在国际推销中的作用。
5. 知道如何组织国际推销。
6. 了解世界性资源和购买联盟的影响。

重点概念

- 代理商
- 国际收支差额
- 文化
- 分销商
- 出口
- 出口公司
- 无形贸易
- 间接和直接推销
- 国际营销
- 合资企业
- 特许经营
- 跨国营销
- 子公司
- 比较优势理论
- 贸易顺差、逆差

5.1 引　言

在本章，我们将研究国际推销的几个方面，并考察源于此的一些问题和难题。考虑进入海外市场的公司需要发展在这些领域里的专业知识和技能。

一些销售经理觉得在国外推销非常困难，但是正如他们中的绝大多数人所看到的那样，虽然国际推销与其他推销不同，但是并不比在国内市场推销的要

求更高。成功在很大程度上依赖于公司的态度和方法以及销售人员的个人素质，因为从对国外市场的理解和移情的角度来看，并不是每个销售员都适合这样一份工作。我们希望这一章将会对提高一位成功的推销员所必需的个人素质有所帮助。这一章特别关注国际推销的几个方面，这对于一个出口或试图出口的企业来说应该是十分熟悉的。

每年都有一些从未从事过国际推销中的公司或特许经营者加入到这一重要的而且经常是高利润的出口联盟中，其中一些在海外建立了合资企业或子公司。英国经济的问题之一就是，尽管政府鼓励公司进行海外推销，但是许多公司的总裁仍然对此感到畏惧，因为这个问题具有一定的神秘性。我们现在试图通过研究国际推销中一些更为重要的经济问题来驱散这种神秘性。

5.2 经济方面

我们购买的许多商品都是进口的，我们经常看到很多公司正试图增加出口。每届政府都会鼓励、威胁和许诺，说服企业界进入国外市场以增加出口。出口对于经济生存来说是必需的。

英国不是自给自足的国家。我们大部分的原材料和食品必须在国际市场上购买和进口；反过来，为了支付这些商品，我们必须出口。这些交易的账簿由收支平衡账户表示，它显示了海外收入和支出的差额。我们出口获得的收入和进口开销的差额叫做**国际收支差额**（balance of payments）。我们现在来详细地看看它的含义。

国际收支差额

从一个国家流向另一个国家的产品需要付款，两个国家的贸易于是就包括两个国家间产生的债务。经过一段时期（通常是一年），要计算出支付了多少钱，从国外进口的产品还欠多少钱。用这种方法，另一国会计算有多少货款付清了，还有多少出口到国外的产品没有付款。如果出口额超过了进口额，这个国家就有了顺差或称为**贸易顺差**（trade surplus）。如果进口额大于出口额，这个国家就有了逆差或称为**贸易逆差**（trade deficit）。

国际贸易不仅包括货物的支付。两国间的债务还来自一国对另一国的服务贸易，因为人们不能真正见到这样的服务，所以它们被称作**无形**（invisible）出口或进口。例如，英国供应商为其他国家提供的保险服务和从这些国家收取的保费。支付运输服务、旅游收入、银行服务和国际贷款的利息支付都是这些无形贸易的例子。

为了发现一国在国际贸易中的地位如何——它的国际收支——我们必须比较它的总出口（有形的和无形的）和总进口（有形的和无形的）。一定时期内，一国进出口的总量应该平衡。如果一国发现其正处于逆差中，那么它可以采取以下两项措施中的一项：

1. 减少在进口货物上的支出，减少像国防和国外援助这样的国外支出，

不鼓励居民到国外旅游。

2. 在海外销售更多的产品和服务以增加外汇收入。鼓励外国游客到本国旅游，或者鼓励能为本国带来收入的外国投资。

第一项选择在某种程度上是有效的，这种办法可以减少开支。但是各国应该采用第二种方法——在国外销售产品和服务——如果它们为了维持和提高生活水平，避免发生国际收支危机的话。为了完整地理解这些知识点，我们现在简单地总结一下这些问题。

一个拥有国际收支顺差的国家会接受来自债务国的外汇储备；增加黄金储备；或将欠款留在债务国，以便日后用这笔钱购买产品和服务；或者借款给债务国以清偿债务，同时收取贷款的利息。同样，一个拥有国际收支逆差的国家或者用其外汇储备清偿债务，用黄金支付，从他国借款来偿还债务；或者以信用贷款的形式暂不偿还债务，这样债权国可用外汇来日后购买产品和服务。

事实上，国际收支平衡表是一个会计记录，来自各方面的信息被记录到以复式簿记原理为基础的账簿上。如果在经常账户上有逆差，也就是说，如果我们进口的产品和服务大于出口的产品和服务，为了使账户平衡，这种逆差就必须用资本账户上的顺差来弥补。资本账户是用来记录像股票、债券、土地等资产的购买和销售的。如果拥有资本账户的顺差或者说净资本流入，这就意味着我们在股票、债券、土地、银行存款和其他资产上的销售要超过对外国资产购买的支出。

如果政府要在经常账户逆差的基础上达到收支平衡，就意味着或者从国外借款，或者减少政府的黄金储备或外汇储备。这些借款或减少会作为一个正的数字记录在资本账户上，以抵消经常账户的逆差所代表的负的数字，于是账簿就平衡了。

你可能会认为，一个国家只有拥有无限的黄金、外汇储备或无限的向外国借款的能力，才能弥补持续的经常账户逆差。从长期来看，持续的经常账户逆差很难维持或维持起来代价非常昂贵，而且会损害一国的经济。总出口必须为总进口付款，所以如果一国的出口下降，那么进口也应该下降，除非出口的不足能够用其他特殊的方法加以弥补。我们现在应该认识到保持出口量对一国的重要性了。

英国在国际贸易中的份额

英国作为主要的生产国，其出口份额在第二次世界大战后大幅下降。与此同时，一些主要的竞争对手（如日本和德国）增加了它们的份额。由此产生的问题在研究进口记录时变得更糟。作为进口方，由两种相关因素组成了一种趋势：

- 每单位国内生产产品中进口比重上升的趋势；
- 进口中制造品所占份额上升的趋势。

这种趋势对英国制造业的影响是十分严重的。从 20 世纪 80 年代后期到现在，英国经历着国际收支不平衡。实际上，进口货物的成本已经超过了过去一个世纪以来出口产品的价值。这并不是我们所希望的，但这还不是最重要的，因为我们从无形贸易出口中获得的收入带来了好的影响。由于不同的原因，来

源于无形产品出口的收入不能与在货物进口方面的开支保持一致，结果导致了这一时期出现的逆差。

无论是什么原因造成了现在这种状况，国际推销已经而且将永远是国家繁荣的奠基石之一。这不仅是国家的利益，也是每个行业、公司、雇主和雇员的利益。

其他经济因素

这里需要考虑到过去 20 年里世界贸易的一些重要进展。我们很难对这些发展的整体影响作出评论，因为不同的行业和不同的公司受到的影响各不相同。一些公司认为它们从贸易中获得了收益，而另一些公司则感到它们的竞争地位受到了严重的影响。

欧盟

欧盟最初被称为共同市场（Common Market），实际上一些参考书现在仍使用这一称呼。1957 年 3 月 25 日，由签署《罗马条约》（Treaty of Rome）的六个国家法国、原联邦德国、意大利、荷兰、比利时和卢森堡正式建立了共同市场。从那时起，相继加入的国家还有爱尔兰、丹麦、希腊、西班牙、葡萄牙和英国。随着德国的统一，原民主德国也加入了这一组织。最近，奥地利、瑞典和芬兰获得了它们的成员资格。2005 年，波兰、匈牙利、爱沙尼亚、斯洛文尼亚、立陶宛、马耳他、塞浦路斯和捷克共和国也相继加入欧盟。土耳其、罗马尼亚、克罗地亚和保加利亚正在申请加入欧盟。共同市场后来被称为欧洲经济共同体（European Economic Community，EEC），随后被称为欧洲共同体（European Community，EC）[虽然 EC 这个名称仍被使用，但是它现在代表欧洲委员会（European Comission）]。这些名称上的变化所反映的事实是，随着组织的扩张和成熟，它的角色更多地是一种政治联盟而不仅仅是贸易集团。最近，它的名称又变为欧洲联盟（European Union，EU），这反映了其重要的政治角色。

条约的最初目标是为了在 12 年（到 1969 年）内取消所有对产品、服务和个人自由流动的限制。早期，由于政治和经济上的原因，朝这个目标移动的步伐很慢。事实上，许多年来英国在政治上一直被欧盟所排斥。英国不被看成是真正的欧洲国家——现在仍然有许多人认为英国是不愿意采用欧元的国家的一个缩影——英国倾向于将欧盟视为一个经济而非政治的联盟。

1982 年（欧盟的 25 岁生日），推动建立一个统一的欧洲市场的力量实际上止步不前了。许多非关税壁垒仍然存在。货物的自由流动被各种各样的税收系统、公共采购（只允许国内的供货商）及不同的技术和消费者保护标准所阻碍。例如，增值税的税率在不同国家有很大的差别。

转折点发生在 1984 年，雅克·德洛尔（Jacques Delors）（前法国财政部长）出任当时的欧洲共同体主席之际。他提出了一个在共同体内建立公开市场的概念，即在西方世界建立一个最大的单一市场。虽然这个概念在本质上没有任何新内容，但是由于 20 世纪 70 年代后期到 80 年代初是经济衰退的末期，在这个时期成员国纷纷转向了国内经济，保护它们的国内市场以抵御欧洲的竞

争。一个旨在消除剩余的贸易壁垒的计划由科克菲尔德（Cockfield）勋爵在1992年12月31日签署，他是当时欧洲委员会负责内部市场计划的主席。这个计划在1985年6月的米兰峰会上被呈交给各国政府，1987年7月，《单一欧洲法案》（Single European Act，SEA）开始实施。这个法案列出了需要完成的300项措施，如果单一市场哲学能够按计划实施的话。为了加快决策制定程序，取消了否决权，有表决权的多数成员如果同意，这些决议即可获得通过。由于撤销了某些提议，并将一些建议合并成一条，因此这300条建议随后减少到了279条。《单一欧洲法案》的主要特征如下：

（1）建立单一欧洲市场。

（2）由任何一个欧盟国家批准的产品可以在欧盟各国自由流动。

（3）积极开放的政府和公共团体在平等的基础上与所有的欧盟协约国订立协约。

（4）在电信和信息产业开展更多的、遍及全欧洲的、有竞争力的、有效的服务。

（5）去除成员国间在公路托运和船舶服务方面的烦琐程序，提供平等的形式，并在空运上通过开展更多的竞争以形成更低的价格。

（6）银行应该自由地在欧盟各个地方提供金融和投资服务，保险公司应该有更多的自由在成员国提供服务。

（7）解除在资本流动上的限制。

（8）协调各国在专利和商标法上的差别。

（9）在一国获得的专业资格可以在全欧盟国家中得到认可。

当然，还有其他的特征，但是以上这些是最重要的。

一本介绍贸易和工业部（Department of Trade and Industry）的宣传手册也许极好地总结了公司如何能利用单一市场，以保护它们现有的市场和创造新的市场。[1]这是一个很尖锐的问题，因为其他欧盟成员国有更多的欧洲人的心态。它们倾向于把每个国家的市场都当做它们自己的国内市场，但是英国公司仍然把对欧盟国家的销售看做出口。自英国加入欧盟，使得欧盟拥有的人口接近5亿后，这一点就更加突出了。英国在与欧盟伙伴的贸易中总是处于收支逆差的状态。贸易和工业部的宣传手册推荐公司应该问一些与它们的生意有关的关键问题：

1. 市场是如何改变我们的业务的？

2. 我们应该成为一家欧洲公司吗？把欧洲而不是英国作为我们首要的市场？

3. 成为一家欧洲公司会改变我们计划目标的规模吗？

4. 在现有的市场上，我们在面对更多的竞争时会以何种方式表现得更加脆弱？

5. 我们应该建立联系，合并或收购企业以增强我们的市场表现，拓宽我们产品和服务的种类，同时分散我们的金融风险吗？

6. 我们的管理和公司结构适于开发新的机会或保住我们的地位吗？

7. 我们需要为单一市场准备什么样的语言培训和其他技巧的培训？

8. 在我们的公司里谁将负责决定如何最好地利用单一市场？

宣传手册仅提出了最明显的问题，但是它至少以一种正式的方式对1992年的问题进行了思考。特别是，它推荐在推销领域的公司应该问五个关键的问

题，通过以下一系列建议为每个问题提供了解决方案。

1. 如何接触到顾客？

● 调查贸易结构，比如批发商和零售商；

● 确认购买点；

● 找出购买程序、术语和惯例，比如开发票时偏好使用的货币（现在，除了极个别的国家以外，统一使用欧元）；

● 考虑你需要在多大程度上知道当地的语言；

● 检查不同的推销方式，包括代理和经纪人；

● 研究你的竞争者是如何利用广告、促销和贸易折扣手段的。

2. 你如何才能在这个市场上推销？

● 考虑区域试销；

● 建立你的销售目标；

● 决定你总的销售额和促销预算；

● 决定你的推销组织。

3. 什么样的销售资料是必需的？

● 评价现有欧洲市场资料的适当性；

● 考虑为吸引新的顾客重新设计的必要性；

● 安排必要的翻译。

4. 你应该如何做广告？

● 考察你现有的广告；

● 评价各国媒体在可利用程度和成本上的不同；

● 决定你的广告预算。

5. 你如何提供售后服务？

● 考虑直接提供或外包的比较优势和成本。

单一市场的前景不再是一个未来的方案，而是一个现实。那些没有为单一市场的变化制定计划的公司已经发现而且会持续发现，它们正面临着激烈的竞争，但它们自己还没有准备好。越来越多的成功的公司是那些许多年前就开始为单一市场做准备的公司。英国工业联合会（Confederation of British Industry）在 1990 年调查了 200 家公司，发现四分之三的公司已经对 1992 年作出了反应，进行了战略性的总结。值得记住的是从许多方面看，1992 年仅代表了一个里程碑（尽管是一个重要的里程碑），象征着欧盟在 40 年的旅程中，朝着真正意义上的自由贸易不断迈进。

从更一般的层次上看，当 1957 年《罗马条约》在欧洲开始实施时，成员国政府是相互独立的，不能从欧盟接受指导。它们的建议要由欧洲部长会议（European Council of Ministers）和民主选举出的欧洲议会（European Parliament）的成员国批准。这意味着许多最终会影响英国工业的决定是在英国政府直接控制之外的。《马斯特里赫特条约》（Maastricht Treaty）进一步推动了欧洲化进程，这一条约在英国国内政治领域内引起了争议。争议的焦点是虽然该条约最终证实了欧盟将会类似于美国，即每个成员国就像是一个附属的州（甚至有美国化的欧洲之称），但考虑到在观念、文化、语言甚至宗教上的差异，这会成为现实吗？可以看到的是，一个统一的全欧洲市场计划会与美国的市场计划相类似。一个持续的朝政治和经济联合的趋势将会在欧盟内部为公司带来许多

的机遇（和威胁）。这会是一个相当缓慢的过渡时期，需要几十年的时间才能成为类似现在美国市场的这样一种融合。我们已经朝这个目标迈出了第一步，伴随着一个共同的货币单位——欧元的引入，它已经被多数的成员国所接受。

欧洲咨询公司 Carré Orban and Paul Ray International 的查尔斯·贝茨（Charles Betz）提出了一个有趣的建议，那就是每一个欧洲国家发展一种特殊的技能：

- 德国专门研究高科技工程；
- 荷兰集中于服务业（例如，仓储和石油化工产品的销售）；
- 比利时通过布鲁塞尔形成一个共同体的圈子，承担起政府的职能；
- 法国会变得更加技术化；
- 瑞士仍然留在欧盟之外，作为金融中心和中立的财产保管人；
- 奥地利的主要角色是欧盟和其他东欧国家的桥梁；
- 土耳其（正在争取成员国身份）将成为为中东和北非制造产品的廉价生产基地；
- 意大利、西班牙和希腊会成为胜利者，因为它们拥有大量现成的可利用的和成本低廉的劳动力；
- 葡萄牙拥有廉价的劳动力，基本上还处于农业经济阶段，向那些更富裕的北方国家出售冬天里生长的蔬菜；
- 丹麦把它的斯堪的纳维亚式的独立性作为一种在欧盟内进行贸易的能力，应在创新的设计上有所发展；
- 爱尔兰希望解决它和北爱尔兰之间的政治问题，廉价的劳动力使其在制造业和组装业中占据良好的竞争地位；
- 英国为巩固跨国工业发挥金融方面的领导才能；
- 瑞典和芬兰将发展它们在精密机器和电信设备上已建立的专业技能。

这只是一位专家的预测，但不可避免的是，欧盟的成员国将朝专业化的方向前进。

世界贸易组织

过去几年中最重要的发展之一，或许就是一种稳步的但是广泛传播的向保护主义发展的趋势。世界贸易更多地处于关税与贸易总协定（General Agreement on Tariffs and Trade，GATT，简称关贸总协定）的管制之下。本质上这是一个复杂的协议，但是它最重要的特征可以被总结为以下四条基本的原则。

1. 非歧视原则。如果每个成员国同意给予一个国家（无论这个国家是不是关贸总协定的成员国）任何关税减让或贸易上的优惠待遇，就应以同等的方式给予所有的成员国。

2. 磋商调解原则。成员国要在关贸总协定的指导下讨论任何可能引发的贸易争端。

3. 关税谈判原则。要求对关税进行公开的谈判最初源于关贸总协定。希望这些谈判旨在减少并最终取消关税。

4. 贸易自由化原则。世界贸易组织的最终目标和由此派生的原则，就是世界贸易的持续自由化。记住这一原则，进口配额和特许经营资格要求、国家传统上用于限制进口数量和种类的约束，都将被禁止。通过关税对一国国内工

业完全的保护应该只是暂时的。

关贸总协定在战后的影响是，取消对各国市场的一些保护措施，结果，关贸总协定部分地对早先提到的世界贸易的大幅增长负责。这种贸易自由化由于一系列的行动而有所减缓。一些广泛采用的限制贸易的措施在正式的关贸总协定的规定之外，例如，自动出口限制和反倾销法规。

世界贸易组织提出，除农产品之外的双边贸易额现在在世界贸易总额中所占的比例超过了 5%，并且这个数字不断上升。但是，世界贸易组织的原则导致工业品的平均关税从 1947 年的 40%下降到了 1979 年的仅 4.7%，而且此后关税还在不断地下降。

这种关税减让措施是在关贸总协定多回合的谈判中完成的——第八轮谈判于 1986 年在乌拉圭开始，原定于 1990 年 12 月结束，实际上到 1995 年才结束，这反映了谈判的长度和难度。乌拉圭回合谈判在制定新的规则和关税减让措施上进展缓慢，包括为服务贸易建立一个新的总协定。但是，阻碍达成一致的一个主要绊脚石就是，美国和欧盟成员国之间关于共同农业政策的争议。美国坚持对欧盟农民接受的补贴进行改革，这对于关贸总协定是至关重要的，并要求在十年时间内废除所有对农民的补贴。一开始，美国和欧盟似乎无法在农业补贴问题上达成一致，乌拉圭谈判陷入了僵局，特别是美国又回到了保护主义政策上。但是，经过激烈的谈判和外交斡旋，这个问题在很多方面得到了解决，世界贸易组织又向前推进了一步，尽管有些举步维艰。

东欧

最近几年一个重要的变化就是东欧剧变。这些变化的本质和重要意义是长期讨论的话题，但是足可以证明许多以前封闭的东欧国家现在开放与它们的邻国和世界上其他国家的贸易。为了试图发展本国的经济，这些以前实施中央计划经济的国家现在渴望并愿意成为那些能与它们做生意的公司的贸易伙伴。

持续的出口需求

毫无疑问，世界经济在国际贸易的组成和方向、贸易形式和规模、资本流动的方向和特征等方面都正经历着基础性的变化。英国从严重依赖石油进口到自给自足。与此相关的是，我们的国际收支账户在 20 世纪 80 年代还有顺差，但随后又跌落回逆差。尽管这样，出口需求仍然像以往一样强烈。当这些变化给出口商带来挑战时，唯一能够希望的就是它们所激起的反应将会给所有人带来建设性的富足和繁荣。

虽然出口产品和服务的增加是为了国家利益，但是每个公司有着更为自私的目标，引导它们在海外销售的最积极的动因就是存在可获利的机会。下面将要谈到其他需要考虑的因素。

5.3 公司层次的国际推销

国家经济的繁荣依赖于海外推销，这并不意味着与单个公司没有关系。下

面这几条更为迫切的原因揭示了为何公司会从海外销售中获得收益。

1. 由一种特殊产品的短缺而产生的贸易。当一个国家能够进口一种它自己不能生产的产品时，很明显这种贸易是有益的。例如，英国进口橡胶是因为橡胶树不能在英国生长。还有可能是一个产品或流程受到专利的保护，只能由购买专利权或签订特许协议的公司生产。

2. 由竞争性成本的国际差异引发的贸易。国家间国际贸易的基础可以由经济学家大卫·李嘉图的**比较优势理论**（theory of comparative costs）解释。这个理论认为，如果每个国家出口生产成本相对较低的产品，进口生产成本相对较高的产品，那么双方都会获益。虽然这一原则主要应用在国际贸易上，但是人们可以把它应用到实际中的所有生产形式上。类似的概念还有劳动分工收益理论，这种收益的产生不是由那些人们最擅长做的事所决定的，而是由他们能比其他人做得更好的事所决定的。一个生产力较高的国家仍然能从它生产的最好的产品中获益，还应该进口那些在生产上有比较劣势的产品。

3. 由产品区别产生的贸易。在许多行业中，每个公司的产品在某种程度上都区别于其他公司生产的产品。这种区别有可能是质量、设计或无形的区别，如顾客对产品的印象。后者在汽车销售时表现得更明显，这就揭示了为什么英国既进口汽车，又向其他国家出口汽车。

重要的是，一个国家并不是作为一个集合体在一个自由市场经济中作出出口和进口决定的。这是由那些希望从国外贸易中获利的单个公司作出的。我们已经看到以上三种原因解释了为什么单个公司会从事海外推销，但是还有其他由环境决定的特殊原因。

（1）为了减少经济衰退的影响（特别是在国内市场上），抵御市场波动。

（2）竞争的增加导致国内市场份额的减少。

（3）利用在其他市场上快速增长的需求。

（4）处理多余产品或消化过剩的生产能力。

（5）由于生产过时产品引起国内市场份额减少。在较发达的经济中显得技术过时的产品，在不发达的经济中也许仍然适用。例如，捕蝇纸已经被杀灭苍蝇的喷雾剂所取代，但是这种产品相对便宜，所以在发展中国家仍有需求。

（6）为了取得长期生产收益，达到规模经济。规模经济就是：如果公司能扩展生产，将会使平均成本下降，继而引起价格下降，这不仅体现在海外市场上，也反映在国内市场上，会进一步带来国内市场的扩张。

（7）公司在生产某种外国市场不能生产的产品上拥有专业技术或知识。

（8）存在由购买力支持的潜在需求，这往往是所有原因中最强有力的激励因素。

到目前为止，我们看到了一些与海外推销相关的主要的经济因素。这部分并没有结束，因为这一章都是有关国际贸易中的经济问题的。

一开始我们就说明了国际推销与国内推销有所不同。经济因素是十分重要的，但只有非经济因素才能解释为什么两个拥有类似人均收入的国家，在消费类型上却有所不同。国际推销既是文化现象，也是经济现象，我们现在来看看影响海外市场的文化因素。

5.4 国际推销中的文化因素

实际上，**文化**（culture）是人们不同的生活方式，不通过生理上的因素传递。随着时代的演进和变化，这种后天习得的行为由一代人传给另一代人。一个社会是由这样一种方式组织起来的，遵守文化传统的人受到奖励，而那些偏离的人多少会由于不同的文化而受到不同的惩罚。当一个社会的需求发生变化和演进的时候，文化标准也会变化，旧的行为模式不再受到欢迎，而新的行为模式则受到鼓励。通过这种方式，社会维持自身的发展，创造出需要生存的行为模式和反应类型。

这种受到鼓励和惩罚的文化原则对于海外推销也是十分重要的。一个人所处的文化环境会影响消费模式和对特殊产品的看法以及附加于此的意义。正因为如此，只有那些个人认为能被他们特殊的文化所接受的普通的、可接受的产品和推销方式才能存在。国际推销人员需要懂得文化在海外市场中是如何起作用的，才能据此制定合适的销售方法。为了向市场提供价值，销售人员必须了解国外市场的价值体系，这意味着对文化因素的影响要有所了解。

文化包括抽象的和具体的因素。抽象的因素包括价值、态度、看法和宗教。这些后天习得的行为模式由一代人传给下一代人。文化的具体因素就是那个社会中技术和消费模式的层次和类型。

普拉哈拉德和多兹（Prahalad and Doz）的整合和反应模型（见图 5—1）对公司在国际交往中采用的手段方面，被证明是一个有价值的模型。[2]

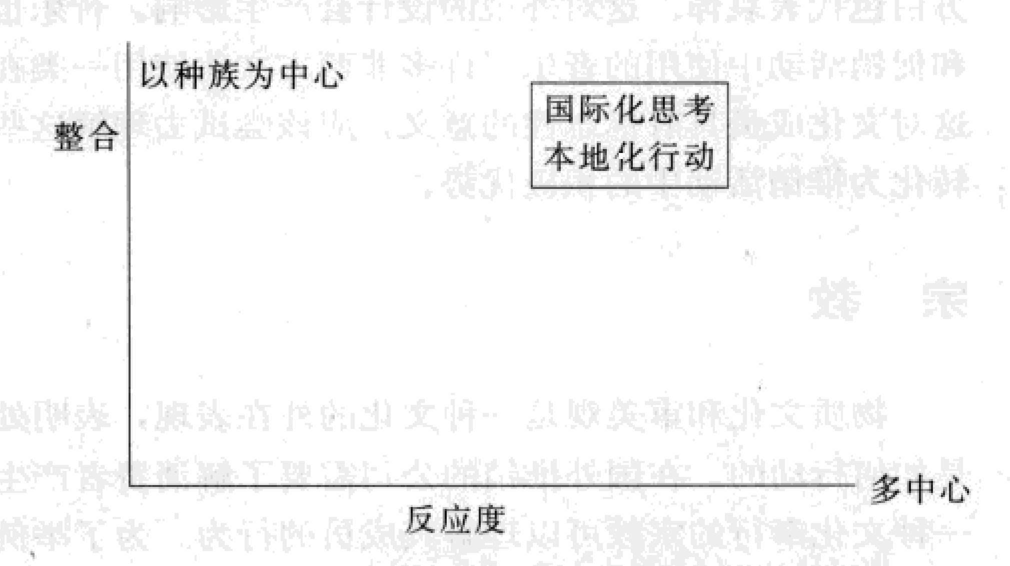


图 5—1 普拉哈拉德和多兹的整合和反应模型

资料来源：Prahalad，C. K. and Doz，Y. L. （1991）"Managing DMNCS：A Search for a New Paradigm"，*Strategic Management Journal*，12，pp. 145 - 64.

根据这个模型，一个公司可能选择在国际市场中维持它标准的产品或服务（如可口可乐公司），或者选择根据不同国家的文化需求改变其产品（如利维牛仔服）。但是，根据这个模型，如果公司做到了"国际化思考，本地化行动"，就能维持其竞争力。随后，不仅公司及其员工能完全地融入当地文化中，而且他们将对特殊市场的需要和文化需求作出恰当的反应——达到双赢。

了解一个社会组织经济活动和使用的技术种类对于海外推销是很重要的，原因在于一个公司会发现很难将先进的微电子机器推销给一个以原始农业为经

济基础的国家。在这种情况下，只有合适的技术才能带来更高的接受度。

销售人员应该发展文化技巧。这为他们提供了一种能力，那就是能将不同的文化联系起来，即使他们对这种文化并不怎么了解。凯特拉、格雷厄姆和高里（Cateora，Graham，and Ghauri）[3]认为拥有文化技巧的人能够：

- 传递尊重和进行口头的或非口头的交流，展示对人们及其文化的一种积极看法和兴趣；
- 当面对不熟悉的文化时，处理有时会产生的模糊感和挫折感；
- 通过理解其他人的需求和观点展示移情；
- 避免用自己的价值观去判断其他人；
- 控制自我参照标准的使用，因为这种假设是基于自身文化和价值的；
- 当事情并不像计划的那样发展时，使用幽默可以避免产生挫折感。

我们现在探讨一些文化中的因素，因为在某些国家中，宗教之类的因素会阻碍对西方物质主义和工业化的接受。

审美观

审美观是一个非物质的文化因素，会对海外市场的发展产生影响。这涉及一种文化对美和好的品位，以及对颜色和形式的欣赏。出口商必须知道它在设计、包装、广告等方面的积极和消极因素。公司应该对当地人的偏好和品味具有敏感度，在公司标识上应该融合当地人的喜好。

颜色也是很重要的，最经常引用的例子就是在西方黑色代表哀悼，而在东方白色代表哀悼。这对外观的设计会产生影响。音乐也很重要，特别是在广告和促销活动中使用的音乐。许多非西方文化使用一类在西方不适用的音乐，而这对文化成员具有标志性的意义。应该尝试去理解这些有代表性的东西，将其转化为推销活动中的积极优势。

宗　教

物质文化和审美观是一种文化的外在表现，表明处于特殊文化中的消费者是如何行动的。在国外推销的公司需要了解消费者产生这种行为的原因。通过一种文化奉行的宗教可以理解其成员的行为。为了举例说明，我们将讨论两个最大的宗教——印度教和伊斯兰教。

印度人口的85%都信仰印度教，生活方式也与宗教所提倡的一样。对印度教教义的理解对于理解印度文化是必需的。印度教中重要的教义包括种姓制度、联合家庭、对牛的尊敬和对妇女的限制。任何触犯印度教教义的产品或推销活动都很少会有成功的机会，因为这种观念深深植根于印度文化中。

伊斯兰教将《古兰经》作为最终的指导，《古兰经》中没有提到的任何事都有可能被信徒拒绝。伊斯兰教中的一个重要信条就是，任何事情的发生都是神的旨意。这种信念限制了任何试图变化的可能，因为这种尝试可能会与阿拉的规定相违背。进入国外市场的公司必须记住何时引进新的产品或服务。

一个公司必须知道国外市场的宗教区别，并准备改变推销方式和产品。

教　育

分析相关市场的教育信息能帮助公司了解不同国家消费者的本质和复杂性。在一些国家中，许多人没有接受过正规的教育（如读、写、计算），尽管他们会通过文化的方式受到教育。

在国外营销一种新产品时，公司自身试图教育消费者使用并从这种产品中获益。这种销售沟通能否取得成功要受文化中受教育程度的影响。如果大部分消费者都是文盲，公司的广告、包装和标签就需要变化。原本用文字说明的复杂产品，也许需要将文字说明改成图表以适应特殊文化的受教育层次和技能水平。

语　言

一种文化的语言是十分重要的。例如，如果某人对文化中更深层的含义不熟悉，他的文字翻译就会出现严重的错误。在英语世界中标准化的品牌名称在某些国家中会有不受欢迎的含义，或者在那种缺少某些音标字母的语言中难以发音。前者的一个著名例子就是（现在被劳斯莱斯公司所否认）劳斯莱斯公司的“银色阴影”（silver shadow）在德国市场推销时几乎被叫成了“银雾”（silver mist），这在德语里的意思就是“最不幸的事”。后者的一个典型例子就是洁诺牌（signal）牙膏被叫成了盾牌（shield）牙膏。

理解国际推销中的语言

国际推销中的一个关键因素是对外语的要求。正如原联邦德国总理威利·勃兰特（Willy Brandt）曾说过的：“如果我向你推销，我会讲英语，但是如果你向我推销，你就必须讲德语！”

销售人员同样需要懂得外国语言和无声语言之间的细微差别。一个推销员需要知道日语中“是”经常意味着“不是”，但是汉语中“不是”却经常意味着“是”！正如下面的例子所证明的那样，无声语言也同样十分重要。

一个欧洲推销员为推销他的机器而拜访一位沙特商人。沙特人给了推销员一杯咖啡，但是被礼貌地拒绝了（他刚喝过咖啡）。这位推销员坐下来，跷着二郎腿，露出了鞋底。他用左手把销售资料递给沙特人，询问了沙特人妻子的情况，强调了迅速作出决定的要求。

不经意间，这位欧洲人五次触怒了沙特人。他拒绝了主人的好客，表现得缺乏尊重，使用了“不清洁”的手，显得过度熟悉，并对主人表现出了不耐烦。虽然沙特人可能意识到他的行为不是有意的，但是推销员处于一种不利的位置。

资料来源：Based on Cateora，P.R.（1998）“*International Marketing*”，Irwin，Boston；Egan，C. and McKiernan，P.（1994）“*Inside Fortress Europe：Strategies for the Single Market*”，Addison Wesley，Wokingham.

社会团体

社会团体由于文化不同而有所差异。最主要的社会团体是基于血缘的，在

许多不发达国家，这种团体是以一个扩展的大家庭的形式出现的。在这样一个社会里，经营的公司必须认识到，扩展的家庭意味着，要由一个更大的单元，以多种不同的方式作出消费决定。在海外推销的公司会发现很难确定相关的消费单元（例如，是家庭、家族还是个人?）。

在许多亚洲和非洲国家，社会团体存在于部族中，这对于有效的市场细分而言也许是一条线索。在许多国家，社会阶级变得更为重要，也更为僵化，例如，印度的种姓制度。推销公司必须知道社会团体间的文化差异，特别是当目标销售的对象是人口中一个特殊的社会成分时。

政治因素

文化包括所有代表特殊群体行为的活动，如法律、政治和经济因素。民族主义和与政府打交道通常被认为是公司海外推销的一个主要问题。大多数政府或者参与或者在经济中扮演管理者的角色。例如，印度经济中的某个部门完全由政府企业垄断。

政府立法和经济政策会影响公司的定价和贷款政策，以及关于产品和促销手段的法规。其他的因素，如民族主义、国际关系、政治稳定、资本主义、民主的程度，都会对海外销售战略有所影响。

普遍的文化态度和价值观

在一些文化中，推销和贸易不被社会认可。在国外推销的公司也许会因此在招聘合适的推销人员和通过销售渠道推销产品的过程中遇到困难。许多东方文化把精神价值放在物质价值之前。

不同的文化有不同的时间观。一个经常被引用的例子就是在拉美文化中，销售代表常常要为一次商业会面等上很长的时间。在我们的文化中，这种情况是非正统的，至少也会被视为态度不好。在英国，回执的延期到达通常意味着这件事情不那么重要。而同样的延迟在西班牙却有着不同的意思，因为在那里，亲密的家庭亲属拥有绝对的优先权。无论是多么重要的业务，所有的非亲属都要一直等候下去。在西方我们习惯了截止日期，但是在许多中东文化中，截止日期被认为是一种侮辱，这样的行为会导致国外推销员丢掉订单。

空间的概念在不同的文化中有着不同的含义。在西方，总裁办公室的面积通常被认为是其地位的表现。但在阿拉伯世界并不是这样。总经理会使用与一般雇员同样面积的办公室，所以推销员必须认真地考虑他如何与人们交谈。在西方国家，业务谈判要保持一定的距离，一般在两米左右。在中东和拉美国家，人们一般会以非常近的距离讨论业务，包括身体上的接触，这会让许多西方的推销员感到奇怪。

在西方，一般是在午饭或正餐后在商人的家里讨论业务。在印度，在家里或在社会场合讨论做生意是对好客规定的一种侵犯。在西方，我们所有的商务合同都要根据合同法，但是在穆斯林文化中，一个人的话是有约束力的。实际上，一份书面合同经常会引起穆斯林的反感，因为这挑战了他的名誉。

亚文化的影响同样不可忽视，因为有时它会成为国家的主导力量。包括下

面的例子：

- 民族团体，例如，讲法语和英语的加拿大人；
- 宗教团体，例如，北爱尔兰的清教徒和天主教徒；
- 地理区域，例如，对于许多产品，英格兰北部和南部被认为是分开的市场；
- 种族团体，例如，在南非种族间还存在着区分；
- 社会阶层，例如，印度的种姓制度。

中国的文化和销售谈判

文化差别意味着销售人员需要对国外客户的价值观表示理解和尊重，并相应地改变他们的预期和行为。当与中国人进行谈判时，到访的推销员可能被要求参加长时间的宴会。这种宴会可能从中午或晚上开始。敬酒十分频繁，如果推销员有一点醉了，那么一些中国主人会认为他的客人吃得很好。

在中国内地，谈判花费的时间通常要比西方国家长得多，谈判迟到是一种可以接受的行为。但是如果在中国香港这样表现的话，会使来访者丢面子，而这在中国内地的文化中是一个很严肃的问题。当进行销售谈判时，来访的推销员要避免使中国内地人处于一种尴尬的境地，这会使他们感到丢面子（例如，显示出缺乏知识或了解）。中国内地人在亮出底牌前会尽可能打听更多的信息，以避免丢面子或表现得无知。商业联系应该建立在和谐友好的基础上。商业关系是合同能否被接受的基础，就像法律文件是合同成立的基础一样。

许多推销员在国外推销时会陷入自我参照标准的陷阱中。他们把自己国家中认为是可以接受或被高度看重的东西假设在所有的国家中都具有同样的价值。为了避免犯这种错误，推销员需要培养在国外文化中推销的特殊技巧。

资料来源：Based on Bradley, F. (1998) *International Marketing Strategy*, Prentice Hall, London; Jeannet, J. P. and Hennessey, H. D. (1995) *Global Marketing Strategies*, Houghton Mifflin, Boston.

文化变化

一个跟随海外市场概念的公司——试图满足目标市场的需求以赚取利润——必须与文化环境变化保持同步，这种环境会影响人们的看法和价值观，间接地影响他们对产品和服务的需求。在我们的社会里，对待债务的文化价值观已经发生了变化。债务失去了它的耻辱感，并伴随着全球通用的信用卡成为每天生活的一部分。社会的道德价值也发生了变化，我们对娱乐业采取了更为自由和宽容的态度。对产品和服务的需求反映了价值观的这种变化。一个公司必须知道它的产品在国外市场上有可能是过时的，而这并不是由于技术进步，而是由于文化变化导致的。

不仅公司的现有产品在文化变化面前显得更加脆弱，而且公司由于不了解文化的变化而丧失了新的机会。文化的影响对正在与寻求快速工业化的外国文化打交道的公司有着特殊的重要性。在这种环境中经营的公司有必要关注发展趋势，并在必要的时候作出改变。在国外推销的公司不仅要精通该国的经济、法律和政治，而且要了解这种文化更为微妙的、无形的含义、价值和语言。

5.5 国际推销的组织

实施国际销售的组织非常复杂，对生产和销售作出安排，并对国际经营分配职责。每个问题都会有其他的解决办法，而可供选择的决定必须适合每个公司。

一些公司极大地参与了国际贸易，国际贸易成为营业额的主要来源。而其他的公司只是简单地满足于供应出口订单。**跨国营销**（multinational marketing）、**国际营销**（international marketing）和**出口**（exporting）这几个概念有一些区别，我们将进行单独的讨论。

1. **跨国营销**是指那些业务兴趣、生产车间和办公室遍及全球的公司。虽然它们的战略总部可能在一个发源国，但是它们的经营是在各国独立的基础上进行的。跨国公司在它们选中的国家里生产和销售产品，这样的跨国公司包括壳牌、福特、可口可乐、微软和麦当劳。成功的跨国公司需要了解它们的优势和劣势。微软公司的历史就说明了该公司光明和黑暗的一面。

2. **国际营销**是指那些为进入国外市场而制定战略决策的公司，它们要进行适当的组织变化，采取不同的营销组合。

3. **出口**是生产规模的一端，这种形式被应用到那些认为出口只是外围活动的公司，它们出口产品的收入还不到全部产品营业额的20%。

微软的灵魂

史蒂夫·巴尔默（Steve Ballmer）画了一张有关微软灵魂的地图。巴尔默在给西雅图总部的员工展示幻灯片的过程中说，微软公司有它光明的一面，也有黑暗的一面。

光明的一面

- 公司是一个完全关心智力的公司。它储存了许多最聪明的人。
- 微软的“三爱”技术。
- 竞争很激烈。
- 公司的内部员工是诚实的，具有自我批评意识。
- 一个人统治着公司。“一个伟大的人，一个伟大的想法。”

黑暗的一面

- 内部的竞争太激烈了。各部门都把其他部门当做敌人。
- 公司有时过于关注做错了的事。
- 过于依赖“杰出的领袖”。
- “武断而非果断”。
- 缺乏团队合作。

资料来源：Adapted from an article by Dominic Rushe, *The Sunday Times*, 23 June 2002.

无论公司在海外推销中采用什么样的组织形式，重要的是应该有一位高级经理对出口负责，他能提出建议和影响员工。

在选择如何组织国际推销上，存在着**间接**（indirect）和**直接**（direct）方

法的分歧。这里要描述的是一些海外销售组织采用的更为普遍的形式。公司的选择依赖于许多因素：海外业务在总营业额中所占的比例、产品的性质、每种组织形式的优势和劣势。对于这种任务没有单一的、统一的方法，关键是灵活性和适应性。我们首先来考虑国际推销中的间接方式。

中间商的种类及选择

据估计，光是代表外国公司的代理商和分销商，就经营着世界海外贸易一半以上的业务。**中间商**（intermediary）这个术语被用于描述所有在卖者和买者之间提供代表服务的人和组织。

几乎没有哪个生产商能不借助某种形式的中间商服务就完全覆盖一个市场。公司面对的是用何种形式的中间商及采用什么样的政策，这对于公司在市场中的未来至关重要。

代理商

代理商（agent）是一个代表另一方的公司或个人，这是国外代表的主要形式之一。代理机构最普遍的形式是代理商，作为独立的经营者，在收取佣金的基础上代表一个出口商得到订单，而出口商则作为委托人。代理商还代表采购者，一些代理商还专门承担某项任务，例如，运输和销售，广告和市场调查。

在指定合适的代理商方面一定要谨慎，进入外国市场的公司应该调查代理商的信誉和财务状况。代理商也许有其他的利益，公司应该确保这些利益不会与公司的自身利益相冲突。代理商经常是公司海外经营中的关键人物，海外推销的成功也要依赖于代理商的能力和承诺。在选择代理商的时候应该慎重，一些机构（如银行）会提出建议并帮助进行选择。在评价代理商的合适度时，以下的问题需要得到明确的回答。

1. 代理机构是何时成立的？
2. 代理商还有什么其他的利益，也就是说还为哪些其他公司做代理？
3. 代理商提供了要求的市场覆盖率吗？
4. 代理商在商业圈里的地位如何，特别是在正直和信誉、可信度等方面？
5. 代理商是那种适合执行公司业务的人或机构吗？
6. 你能和代理商合作吗？
7. 代理商拥有为执行任务所必需的资源，即财务资源、运输、办公条件、仓库和人力资源吗？
8. 代理商能够提供技术支持或售后服务安排（如果这些是必需的）吗？

以上问题并没有涵盖所有内容，根据市场、行业和产品种类还有更多必须考虑的细节问题。一旦找到了一个合适的代理商，就应该监督其进展情况。代理商通常要经历一个试用期，之后才能签约。

培训代理商对于国外市场的间接推销是十分重要的，特别是科技含量较高的产品。缺少对产品系列的正确知识和技术鉴别，代理商就难以与专业的购买者进行谈判，因为他们可能是这个领域的专家。对代理商的培训可以发生在委托人的生产车间里，应成为协议中一个必须履行的义务。如果公司开发了新产

品或技术发生了快速的变化，培训就需要具有连续性并不断更新。

委托人在本国召开的销售聚会和会议也可用于培训的目的，并可作为一个解决特殊问题和讨论未来促销战略的论坛。这样的会议同样具有社会功能，将代理商聚在一起，花几天的时间交换意见，讨论普遍的问题并感受成为公司的一分子。

一旦发现了一个合适的代理商，就必须要培养适当的工作关系。许多公司感到指定一个优秀的海外代理是它们自己参与市场的另一种选择。这不需要委托人积极地参与，如果这种关系是成功的，那么它必定建立在合伙人和合作的基础上。委托人应该拜访国外市场中的代理商，以创造一种有价值的、重要的、有归属感和带鼓励性的感觉。这种拜访同样使代理商了解委托人本国和产品的进展状况。委托人会获得有关竞争活动、海外商业环境、促销反馈和新产品的有价值的市场信息。所有这些会更好地帮助委托人了解海外市场动态，从而改进销售战略。

委托人通过帮助代理商与重要的客户谈判、给予特殊的折扣或贷款安排以确保交易成功，来辅助代理商工作。委托人视察国外代理商的频率有赖于市场的重要性、代理商的能力和距离本国的远近程度。对重要的市场应该经常进行视察，特别是那些需要技术辅助或售后服务的地方。

在某些情况下，代理商会缺乏安全感，因为公司经常把他们看成是一个暂时服务海外市场的手段。一旦市场扩展和成熟了，许多公司就会解雇它们的代理商，直接进行推销或建立一个子公司。结果，代理商的过度成功有时意味着自我毁灭。由于存在这种最终预期，代理商有时会网罗许多经销商，从而导致了努力的分散和可能的利益冲突。一旦经销商被证实存在这种问题，就可以通过协商一个长期的安排协议来解决，或者在代理协议中加入一个逐步解散的条款。对于后者，代理商可以经常作出有价值的贡献；也就是说，建立一个新的国外子公司，或者管理这个公司。于是，对代理商和前任代理商的公平对待培养了一种信誉，那就是雇主是公平的和好心的，这反过来会在那个国家未来的交易中得到体现。

梅里特和纽厄尔（Merritt and Newell，2001）[4]的一项研究确定了销售机构对委托人进行评估时所用的标准，这是关于在哪些因素上委托人应该优于其他人以吸引顶级代理商的卓见。十大标准如表 5—1 所示。

表 5—1　　销售代理商评估委托人所用的十大标准

标准
1. 委托人对代理商的忠诚度
2. 产品质量
3. 委托人的可信赖度
4. 地域排他性
5. 订单确认的合时性
6. 潜在销售增长
7. 委托人与代理商的配合
8. 委托人对投诉的处理
9. 佣金或奖励结构
10. 委托人的自身态度

资料来源：Merritt，N. J. and Newell，S. J.（2001）"The extent and formality of sales agency evaluations of principals"，*Industrial Marketing Management*，30，pp. 37－49.

分销商

分销商（distributor）的功能与代理商不同，因为它们实际上是在买卖产品，而代理商原则上是在佣金的基础上工作。与代理商一样，分销商通常是一家当地的公司或个人，是一个有当地市场资格的专家。它们熟悉当地的商业惯例或习俗、市场结构和各种不同的社会文化因素。分销商与代理商的不同在于：

（1）它们能够获得资金，存储产品；

（2）它们通常能够大批量购买，因此节省了运输费用；

（3）扮演委托人的角色，在商业和法律上对市场上所有的商业交易负责；

（4）它们是企业家，承担发生在采购和产品销售阶段中的风险，如当地市场需求下降和货币波动；

（5）在某些情况下它们也会提供售后服务。

使用分销商的公司经常抱怨的问题就是，因为它们是独立的企业且独立地经营，所以它们可以决定向顾客销售产品的最终价格。如果价格被认为是产品成功的一个重要因素，那么生产商应该只与那些同意与生产商达成推销价格和加价协议的分销商打交道。

就像与代理商一样，对于生产商来说，与海外分销商建立良好的工作关系是十分重要的，双方必须对商业关系作出承诺。虽然分销商从生产者那里购买产品再为了自己的利益转销出去，但它们扮演的不仅仅是顾客的角色。生产商依赖于分销商达到自己的目的，但是生产商必须考虑到分销商也有自己的目标和利益。提供给分销商尽可能多的技术和销售支持也是公司自身的利益。与代理商一样，分销商可以被用于收集信息，报告市场趋势和发展状况。

公司需要作出决定，是使用当地大量的小分销商还是使用少量全国性的分销商。使用大量小分销商的优势在于，良好的覆盖面和由于文化或商业管理不同而导致的区域差异。但是，大规模的全国分销商能够带来规模经济，因为它们可以发送大批量的产品。

在某些情况下，也许需要与分销商达成独家协议，否则它们会向消费者提供竞争对手的产品（只要它们提供更高的边际利润）。

特许经营

特许经营（licensing）是公司考虑在国外市场间接销售的另一种选择。它假设公司拥有某种独树一帜的产品或程序（受到专利的保护），而国外公司想利用它制造同样的产品。这是打进和留在远方市场，或一个很难或根本不可能出口制成品的市场的好办法。在这样的市场，直接推销或通过代理和分销商推销是不切实际的，或者由于进口关税和其他非关税壁垒给出口商的出口带来了障碍。

建立生产商子公司的成本可能过于高昂，或因为这个国家政治不稳定。特许经营避免了公司的海外资产被盗用的危险，在某些情况下，对一个生产子公司来说有时很难将利润汇回国内。在那些产品需求量很大的地区，运费与产品的价值相比显得过于高昂，特许经营也许是唯一能够以有竞争力的价格制造产品的方法。如果一个公司拥有一个好的产品想法，但是由于缺乏资金使其很难独自扩张和开发这个商业机会，特许经营使它至少能够获得一些利润，确切地

说是版税，而无须浪费稀少的融资资源。

主要的问题是如果特许协议是与一个处于政治敏感地区的公司签订的，那么由于许多原因，应付的版税可能无法偿付。这对于特许协议来说是危险的，因此在选择被特许方时一定要慎重。为了应对这种情况，可以采用以下两条建议：一是为了保证特许协议意味着从特许方接受某些元件，如果在付款上出现了问题，那么可以拒绝发送元件。另一个建议就是如果特许协议下的产品是科技领先产品，那么有可能这种产品会通过创新得以持续改进；在这里制裁就是如果在付款上出现了问题，特许方可以拒绝提供最新的改进之处。但是，这些建议指出了特许协议中的消极方面，绝大部分这样的安排都是成功的。回答就是选择在一个政治稳定的国家里挑选被特许方（问题是，在这种情况下，可能有比特许协议更为诱人的出口安排）。

假设达成了一个特许协议，那么就需要进行常规的核查，因为被特许方产成品的质量和确定的质量标准应该成为特许协议的一部分。

出口公司

出口公司（export houses）的使用是制造商拥有自己的出口部门的另一种方式。出口公司通常是以母国为基地的公司，它们代替生产商执行一些海外的活动，经常使用它们自己的代理商、分销商或其他中介。它们对于那些国外经营受限制的小公司来说是一个有用的选择，但是并不担保直接参与的费用。出口公司同样也适用于大公司，当这些大公司只是较少地参与一些小市场时，或者使用出口公司直到一个市场扩展得足够大时，可以确保它们自身的海外经营。

生产商可以将部分或全部的国外经营委托给出口公司，或者将实际推销的任务委托给出口公司。于是，出口公司就提供了灵活性和一系列的服务。

1. 出口代理——代表生产商处理金融和贷款协议；

2. 工厂代表——代表生产商，一个销售经理监督分销商或销售公司的推销活动；

3. 在国外市场上搜集市场情报；

4. 处理出口程序和文件；

5. 帮助选择代理商、分销商和销售公司；

6. 确认订单——确认来自国外购买者的订单后支付货款给生产商，并接受佣金，尽管在这里出口公司并不是实际向生产商付款，而只是确认应付款项的债务。

看到了出口公司提供的服务，我们现在来看一下生产商使用出口公司的原因。

1. 生产商缺少能执行国外经营的资源；

2. 当国外推销还是小规模的时候，生产商自己经营并不能带来经济利益；

3. 出口公司在某个国家或行业中拥有特殊的经验；

4. 生产企业主要是生产型的，缺少市场知识。

这种方式同样存在着许多不利的地方，主要一点就是缺少与市场的直接接触。生产企业在监督海外市场发展和变化时也存在困难，难以及时对变化作出调整。

检查了间接推销手段后，我们现在来看更为直接的方法。

海外推销的直接手段

子公司

子公司（subsidiary）可以是一个推销型或生产型企业，或两者兼备。一个推销子公司通常取代代理商和分销商，雇佣公司自己的员工。在某些情况下，一个公司有可能开创自己的销售企业而无须投入。通常的做法是，公司由一个代理商创立，然后管理自己的销售办公室，拥有人数不多的员工。一旦开始出现利润，公司就能自给自足，最后扩展到生产环节。

以上只是一个概述，销售子公司可能需要大笔的投资，这超过了许多公司能承受的限度，特别是当必须提供售后服务，需要储备大量备用的零部件时。生产子公司包括从简单的组装车间到完整的生产单元。

一个简单的组装车间在需要大量产品且运费十分高昂时非常有用。通过使用当地的组装车间，运输的最终成本会减少，因为运输装有组装零部件的集装箱要比运输大批的产成品更经济。此外，雇佣当地劳动力会为公司创造良好的声誉，这本身就开创了进一步开发市场的可能。

建立一个国外生产子公司的原因因公司不同而有所差异，但是以下几条十分重要。

1. 生产能力。当国外市场扩张时，公司也许会发现国外市场的问题，这与服务本国市场是不同的。

2. 非关税限制。当这些限制存在的时候，建立子公司也许是唯一能避开它们的方法。许多外国政府向企业提供许可和优惠，使它们能够在自己的国家里建立生产基地，其采购战略也倾向于本国生产的产品。在某些情况下，对进口的限制会以复杂的（和不必要的）安全或包装规定的形式出现。

3. 成本。劳动力和生产设备在国外通常更便宜，建立国外生产基地节省了运输成本。

4. 明确的进口限制。当这些限制存在时，建立一个生产子公司也许是进入或留在这个市场的唯一方法。

当建立一个子公司时，当地的法律和税收规定必须使得建立这样一个企业能够获利，允许母公司从该国抽走利润。公司在冒险直接建立一个生产子公司之前，从代理商和分销商那里获得经验是十分明智的。许多公司雇佣以前的代理商或分销商处的员工，形成新公司的核心雇员。

虽然建立一个外国子公司可以通过特许协议把企业的许多风险降到最低，但是这种企业会提供最大的潜力。不仅是由于上面提到的原因，比如当地雇佣和生产能够带来收益，而且母公司能够给子公司提供商业经验和资源。其他的优势包括公司直接雇佣的员工通常要比由中间商雇佣的员工更容易被激励，公司能够更容易地控制子公司，因为它是在母公司的直接控制之下。不利之处在于一国经济或政治的不稳定会引发许多的问题，而这些问题往往是在母公司控制之外的。

合资企业

一家**合资企业**（joint venture）通常是由两家或有时更多的公司组成的，

并在联合的基础上销售产品。像这样的企业依赖于协议安排，在出口上既可以采用直接的办法，也可以采用间接的办法。这种企业在运输、建筑和高科技领域十分普遍。这种安排会带来财务上的收益，因为开发成本是共享的，但是达成协议的成员之间可能会产生摩擦和不一致。

直接推销

尽管使用中间商有它的优势，但是一些企业发现从母国直接推销到国外市场上可以带来更多的好处。直接推销要求一个公司要负责建立与潜在客户间的接触。

直接推销在价格、贷款、售后服务等方面提供了一种可控制度，而这是中间商所不能提供的。主要的不利之处在于需要更为频繁的旅行，在市场上缺少持久的露面也会引发问题。公司会发现很难与市场的进展保持同步，只能依赖于顾客提供市场信息。顾客会把这种缺少持久露面看成是对市场缺少明确的承诺。公司提供的复杂技术产品需要技术服务和建议，所以公司会在半永久的基础上在市场里设置一名销售工程师，这样就会消除对缺少承诺的批评。以下的建议显示了直接推销在哪些地方是最合适的。

1. 买方规定的工作。在这种环境下，个人的订单很大并且需要特制，生产商和购买方或许有必要一起讨论每件工作，达成一个唯一的合同。

2. 持续供应。一旦启动，只需要定期的访问，对价格变化问题进行谈判。这样的合同通常能够顺利地运转而不需要永久的国外露面。

3. 技术复杂性产品，拥有明确界定的市场。供应商和用户可以直接讨论问题。

4. 地域上的接近。例如，西欧的国家可以直接获得来自英国的服务，因为交通方便。

5. 顾客很少但是存在大量高价值的订单。在这种情况下，花在国外旅行上的时间和费用与订单的规模和价值相比很小。

在直接推销给国外客户时，基于信任、承诺和理解的基础上，有机会与单个客户建立密切的关系。一种紧密互动的商业关系是有益的，特别是在出口公司对市场不熟悉的情况下。在直接推销中，能讲当地的语言要比公司通过中间商做生意更为重要。如果推销员想与顾客建立一种亲密的个人关系，那么他必须对当地的文化、宗教和商业管理有所了解。国外购买者在与国外推销员签订单时会有许多的思想障碍，这就要求推销员有耐心去打消这些想法。因此，必须要强调的是渐进式的接受而非快速成功的预期，这包括在建立接触时认真地计划，慢慢地培养，而不要把第一次的“不”作为回答。

5.6 价　格

运费因素

价格是第1章讨论过的营销组合中的一个因素。在国际市场上考虑定价决

策时，同样适用于这个原理。但是，还要考虑许多别的因素，其中最重要的就是在货物运到目的地时潜在的更大的物流问题。这通常包括为了经受住长期海运而提供额外的包装，尽管有可能租赁一整箱或部分集装箱，但还有产品是否适合集装箱运输的问题。空运是运输的一个快捷渠道，特别是对于那些易腐烂的产品，或者与体积相比重量轻、价值高的产品而言。

运输成本要算到总成本里，当货物到达最终市场时，产品的价格中必须要考虑运输成本。正是出于这个原因，许多生产商倾向于接受利润较低的出口订单，以便它们的定价仍具有竞争力。出口订单的报价有时是工厂出货价，不包括运到最终顾客处的运费。另一个极端就是价格包括了发送到顾客工厂的运费。这些不同的报价形成了合同法律文件的一部分，在下一章中将进行讨论。

进口因素

计算价格时的一个因素是，产品在进入消费国时要被课以进口关税。这在产品进入市场前是一个要考虑的附加成本。进口考虑的因素包括对特殊产品的进口配额限制，这意味着在一定时期内进口产品的数量要受到配额的限制。在这种情况下，进口国有时为了增加额外的收入，将配额卖给那些出价最高的投标者。有时候还需要进口特许，除了成本的花销，有时还要与进口国政府开展长期的谈判。这个过程是具体而复杂的，只有拥有大型国际贸易部门的企业才能在国内处理这些细节。对于小公司来说，运输服务和选择代理商才是必需的，所有这些都增加了产品的成本。

采购同盟

大型公司拥有内部的优势，因为它们能够形成遍布全球的采购［在大公司之间，或在一个跨国生产组织里，或在自己的子公司之间（后者的含义将在下一部分进行讨论）］。这样一种同盟可以采取相互贸易的形式（见第 10 章）。另一方面，特别是汽车行业里的一些公司互相采购零部件，例如，一个公司使用另一个公司的引擎，装在自己生产的汽车里。这种国际推销的影响是会阻碍自由竞争，因为在这种安排下不能进入某些市场。销售公司应该知道这样的同盟，以便不把时间浪费在开发无结果的领域里。但是，与此平行的争论是这种同盟没必要永远存在，所以推销公司应该通过使用市场情报及时了解同盟解散的可能性，在这方面推销员是能够作出贡献的。

转移价格

这也许是定价上最精心策划的方面之一，但也是有争议的，因为这通常需要对关税、货物税和征税机关进行详细的调查，如果它们觉得公司正在滥用其有竞争优势的地位的话。这对于大型国际化公司具有特殊的利益，因为它们的生产和组装基地位于世界许多不同的国家。

转移定价通常是在元件和产成品作为生产或营销过程的一部分，要在不同国家的生产或组装车间进行转移时起作用。不同的国家有不同的公司税和进口

关税。因此，国际化公司就有了从公司税较低的国家获取尽可能多利润的动机。实际上，许多国家提供“免税期”，为愿意在当地建立生产基地的公司提供一段特殊的期间。

当元件从一个国家转移到另一个高关税国家时，公司在这个国家也有一个生产基地，以较低的转移价格将进口税降到最低。元件也可以转移到公司税较高的国家，以较高的转移价格将利润降到最低。此外，半成品或产成品可以以高价进入一个国家，由于货币的限制或币值不稳定，在那里很难转移利润，从而压低了该国生产或组装车间的利润。

考虑到转移定价系统可能被滥用，因此可以看出关税、货物税和征税机关对这样的安排带有某种程度的怀疑。

5.7 日本——一个国际推销的案例

本章的目标不是为国际推销和出口提供一个综合的指导。我们已经讨论过出口给国民经济和单个公司带来的好处，总结了组织和文化问题。一个潜在出口商可以直接使用我们提供的特殊种类的信息，这就是接着要提到的对日本的出口。这些信息是从《销售管理杂志》（*Journal of Sales Management*）的一篇文章中获得的，因为本书的第二位作者是这本杂志当时的编辑。[5]

在日本，成功推销需要对顾客和商业惯例有耐心和敏感度，而这些惯例并不是所有西方人都能认识到的。日本的商业仍然是在儒家传统下开展的，核心是文明、有礼貌和寻求建设性的联系，成功的商业活动跟随着这种关系而建立。

在许多情况下，日本人和西方人的反应不同。最主要的是，日本人把他们的情感控制在文化要求下，一个人所具有的美德就是当遇到突然的坏消息时，不能表现出震惊或窘迫的负面情感。在严重焦虑下，理想的方式是一张面无表情的脸，这种表情受到武士道（武士的方式）精神的着重强调，这也是武士的指导精神，是许多其他人士理想的模式。此外，不仅要压抑负面的情感，而且在公共场合下对外在的快乐情感也要有所控制。妇女在笑的时候要捂住嘴，男人只能在喝酒的时候才能表现出他们真正的快乐（和真正的怨气），这时他们的文化给予了他们的行为更大的自由。因此在日本的公共场合，扑克牌式的脸是很普遍的。这就意味着必须对日本人的反应保持敏感，因为很难告诉你他们是如何作出反应的。

另一个值得注意的方面是，在日本，羞辱是不可饶恕的。这意味着绝不能把你的日本对手置于一种强迫他接受责备的位置上，比如因为项目做错了或被推迟了。这种特征对于销售过程中的两个元素具有重要的影响：处理反对意见和完成销售。日本人会避免明确的反对，因为礼貌要求不让卖方丢面子。同样，对完成销售的尝试会把日本人放在这样一种场合下，如果回答是否定的话，他们会关心卖方是否丢了面子。熟练的手腕和与之相联系的推销说服方式与日本人的性格相冲突，这与日本人的谈判精神完全相悖。

在某些国家对人们在商业上或公司里取得的成就进行直接的恭维被认为是

合情合理的，但是在日本，任何形式的恭维都是间接的。也就是说，不对他的品味和精明进行直接的赞扬，日本人的惯例通常是间接地提出某个特殊的问题，从而挑出那些能反映另一个人品味和精明的某些方面，并对其加以赞赏。

关于商业回信，日本公司往往不能对询问建立可能的商业联系的书面信函作出回答，这并不一定意味着缺乏兴趣。有许多原因可以用于解释这种缓慢的答复。而作出决定的过程更加缓慢，这往往就是原因。日本公司习惯于与供应商进行面对面的接触，这与它们在日本做生意时的通常做法一样。

个人介绍通常是通过第三方，而不是通过像电话这样的媒介来举行一次会面。做介绍的人将向希望会面的人大致解释讨论什么样的话题，对方来自什么样的公司以及他在公司中的职位。因为两个日本人之间存在着共识，所以希望会面的日本商人与一个进来时未经介绍的人相比，一般更愿意听从另一个人的意见。

在日本建立成功的商业关系的关键是建立成功的个人关系，在世界上没有哪一个地方的商业和个人关系被如此深地交织在一起。但是，这种友谊只是公开的。随后取而代之的就是获得收益的艰难和所冒的风险。在日本，友谊需要更多的时间去形成，它比西方的友谊更深入、更持久，通常就是这种义务延伸到了商业关系中。例如，在经济衰退时期，一家大公司会对它的供应商和外包商作出继续订购的承诺以期顺利渡过这个时期。这就意味着必须准备在两层商业结构中经营，首先是已建立的友谊，然后才转到第二个阶段进行实际的业务谈判。

对于西方人，日本人的商业习惯显得过于正式且拘泥于形式。这在某种程度上是正确的，但是商业联系不仅反映了一般意义上关系的正式性。在所有社会里，当第一次与某人见面时，仪式显得特别重要。第一次见面用于建立和表示一方已经认可了最初的联系。第一次会面也是违反传统的事最有可能发生的时候，这会造成持续的伤害。

非口头交流中最有力的形式之一就是服饰。日本商人通常的服饰是一套男式黑西服和女士朴素的着装。但是，认识外国人的大多数日本商人期待外国人的着装在合理的限度内有某种程度的变化。这并不是说外国人应该模仿日本人穿衣的习惯。但是，应该避免在服装上走极端，否则会引起不安的情绪。例如，宽大的衣服会在日本商人中制造混乱的感觉，他们认为外国商人可能没有把他们当回事，没有认识到日本人在穿衣上的一般习惯在某种程度上也是正式的体现。

在每次会议开始和结束时，日本商人会对谈判的另一方成员非常正式地鞠躬。这在第一次会面时是经常发生的，但在随后的会面中会有所减少。大多数与外国人打交道有经验的人会采用握手，而不是鞠躬的仪式。恰当的战略也许是等待，决定日本商人是否准备为握手而伸出他的手，还是他将要鞠躬。问题是是否非日本人应该模仿日本人的鞠躬，这在日本国内就有很大争议。通常，点头或轻微的鞠躬被非日本团体认为是可接受的。人们应该清楚相互鞠躬的行为要依赖于参与者的地位关系，职位低的人必须先鞠躬，他鞠的躬更深，而职位高的人决定鞠躬何时完成。当双方地位平等时，他们必须以同样的方式鞠躬，在相同的时间开始和结束。

日本人与西方商业惯例的一个最显著区别就是名片的使用。在一个商人遇

到另一个商人的每个场合都要交换名片，主要的目的是使接受名片的人能够知道对方的地位，以便不仅能正确地鞠躬，而且可以使用合适的语言。日本是一个等级分明的社会，日本人对地位非常敏感，他们会根据对方的地位而使用不同形式的语言，以不同的方式鞠躬。同样，商业名片的功能还表现在不需要立刻记住对方的名字和职位，也为将来的参考提供了一个记录。

这样的卡片有标准的模式和大小，以便适合日本人的档案系统。男士的卡片是直角的，而女士的是圆角的。非日本商人的典型名片应该在一面印上他名字的日文翻译、公司名称、地址和个人职务；另一面用英语印上同样的信息（英语是日本商业中最普遍使用的外语）。

交换名片是介绍过程中一个非常重要的部分。正是因为这个原因，名片应当一次交换，并要留心。礼貌的方法是呈上名片，日本人站在对面，把有字的一面递给接受者。

这些商业名片的一个特色是，对于日本公司中等级和职务的名称，并没有一套标准的英文译法。正如前面所提到的，日本是一个非常注重等级和地位的社会，所以对商业中等级的了解非常重要。表 5—2 翻译了一些最常用的日本商业头衔。

表 5—2 **日本商业头衔**

日本头衔	说明和/或通常的翻译
没有头衔	新毕业的大学生，23～33 岁
kakaricho	经理，34～43 岁
kacho	部门主管，44～47 岁
bucho	高级主管，48 岁以上
torishimariyaku	董事
fuku shacho	副总裁
shacho or daihyo torishimariyaku	总裁（执行总裁）
kaicho	主席

资料来源：Japanese External Trade Organisation（1976）“Selling to Japan：Know the business customs”，*International Trade Forum*，12.

一个日本公司里基本的职称通常是十分清楚的，公司里职务的层次就像职称所指示的那样，通常与个人的年龄密切相关。这种等级和责任的系统，与年龄和在公司服务时间的长短紧密相关，这是日本公司独一无二的特征。

当由留在日本的代表负责谈判细节时，外国公司的总经理（或某个公司的高级管理人员）应当与日方地位相当的人建立初始的接触。这被称作打招呼。这样做的目的是建立联系。

日语“hai”的字面意思就是“是”，尽管它同样意味着“我知道了”或“我明白”，但不一定意味着同意。此外，日本人很少直接地回答“不”，因为日本文化更愿意听到类似不承诺的回答，如“让我再想想”。人们必须学会读懂负面反应的标志，如迟疑或不愿更加深入。

在日本，推迟谈判是很普遍的，主要是因为做决定要符合一套规定的程序，这叫做“ringi”系统。这意味着一个提议必须要在不同的处和部门中循环，这些部门都会对建议有所影响，要经过大量的讨论和随后的更正。“ringisho”（对决定的请求）要在相关的利益团体间反复考虑才能达成一致，并由

总裁最终批准。

在谈判中，长时间的沉默很普遍。这是因为日本人喜欢有时间考虑已经说过的话，有什么其他的选择和下次何时开口讲话。沉默是日本人交流过程的一部分，他们更倾向于依赖非口头交流。西方人总是觉得这种沉默令人尴尬，觉得有必要说点什么无关紧要的话以缓解这种紧张气氛。处理这种沉默的最好方法是控制住自己，等待沉默结束。

日本商人对那些试图提供所有可能的应急措施的细节合同没有一点信心。他们的偏好是广泛的一致和相互的了解。起草的合同还有活动的余地，一份合同通常被认为是开展一项活动的一致意见，而不是什么确定的精确术语。日本人在每个问题发生时进行谈判，他们的假设是双方准备为彼此作出巨大的适应。这不应被理解为一种试图违反合同的行为，而是日本人的一种渴望，希望允许双方有能力对未预见的情况作出调整。人们不应期待得到详细的合同，但是一旦作出了承诺，就应该是长期的。日本公司更喜欢长期的、可信赖的和独家的业务联系，并通过已建立的渠道发展新的业务。

因为在谈话或讨论中要使用正确形式的语言，任何一个参与的翻译都会根据所涉及的人的等级，下意识地改变从英语到日语的陈述再回到英语。例如，如果一个西方公司的高级官员正在与一位日本的高级经理讲话，翻译就会觉得处于一种卑微的位置。高级官员想要表达的意思在逐字翻译给日方后，会有很大的不同。

日本的娱乐活动在建立个人和商业关系上具有很重要的作用。与西方不同，商业午餐很少，晚上的娱乐活动也几乎从不发生在家里。典型的模式是，日本商人晚上在餐馆里吃饭，然后去酒吧或酒馆。这样的晚间安排是为了巩固商业联系，而不是为了讨论业务中的细节问题。

为了顺利地结束谈判，掌握在日本谈判所必需的个人技巧对西方人来说并不容易。更令人头疼的是，过多的销售培训对日本环境产生了不适应性。许多技巧（如读懂肢体语言）是与文化相连的。推销的说服手段往往与日本人的个性和对谈判角色的看法正相反。布鲁德莱夫（Bruderev）[6]为向日本人推销提出了以下八条建议。

1. 详细描述你的公司。日本商人欢迎那些宣传手册和小册子，它们描述了你的公司、地址、产品和在日本的目标。理想的话，这些宣传册应该是用日语写的，如果不是的话，要点应该用日语总结。

2. 按日本人的方式管理会议。找到能够介绍你的熟人。不要迟到或改变见面时间。要为参加不同的会面留下充足的交通时间，带上一份小礼物（例如，自己国家生产的一种便宜但新奇的商品，但不要是你公司生产的产品，因为这会被看成是一种微不足道的样品）。

3. 要明白决定通常是由中层管理者作出的。在第一次拜访中你可能会见到总裁，但这只是一种仪式。重要的人可能是部门或科室的领导。

4. 不要急于达成交易。即使面对最吸引人的产品和最高效的销售建议，日本商人也不会在会议上作出决定。他们需要时间对你的建议、你的公司和你的个性进行评估。他们会考虑建立一种长期的关系，所以需要时间去考虑销售中的所有问题。如果他们不喜欢你的建议，出于礼貌，他们不会当着你的面说“不”。

5. 在任何时候尽量说日语。雇佣一位日本当地的翻译用日语撰写销售和促销资料。如果你不得不用英语写，这会有损你的形象。许多日本商人掌握的英语有限，要是你必须讲英语的话，那就慢慢地说，并使用简单的词。学会一些普通的日语表达，你为此付出的努力会得到回报。

6. 销售展示时要低调。使用一种谦虚、低调、精心准备的风格以反映日本人做生意时偏好的方式。

7. 建立强有力的关系。日本人在建立关系时遵循正式的规矩（例如，介绍、交换名片、逐渐地开始进行业务交谈），希望通过销售电话、礼节性的拜访、偶尔的午餐和其他的社会活动去培养联系。

8. 穿着要保守。日本人青睐朴素而不招摇的职业装。目标应该是悄悄地融合。

5.8 小　结

本章讨论了国际贸易的宏观经济因素对销售职能的影响，包括国际收支差额、英国在国际贸易中的份额等。我们还探讨了英国加入欧盟及关贸总协定的影响。

我们讨论了进行国际推销的企业能够获得的优势，特别是销售方法应如何适应不同的文化，如审美观、宗教、教育、语言、社会团体和政治因素等。

最后我们还探讨了组织国际推销的不同形式，包括代理商、分销商、特许经营和出口公司等间接方式，还有子公司、合资企业和直接推销等直接方式。在本章末尾，我们讨论了向日本推销的一些问题。下一章我们将讨论与推销相关的法律和社会问题。

【注释】

[1] Department of Trade and Industry (1989) *The Single Market—An Action Checklist for Business*, HMSO, London.

[2] Prahalad, C.K. and Doz, Y.L. (1991) "Managing DMNCS: A Search for a New Paradigm", *Strategic Management Journal*, 12, pp. 145-64.

[3] Cateora, P.R., Graham, J.L. and Ghauri, P.J. (2000) *International Marketing*, Irwin/McGraw-Hill, Maidenhead.

[4] Merritt, N.J. and Newell, S.J. (2001) "The extent and formality of sales agency evaluations of principals", *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 37-49.

[5] Saunders, J.A. and Hon-Chung, T. (1984) "Selling to Japan", *Journal of Sales Management*, 1, p. 1.

[6] Bruderev, W. (1993) "Bridging the divide", *Financial Times*, 3 June.



第6章 法律和道德问题

学习目标

学完本章后，读者应该能够：

1. 了解在推销背景下对消费者保护的重要性。
2. 在销售合同中使用恰当的条款。
3. 理解法律控制是如何影响销售活动的。
4. 了解自愿约束和法律约束给买卖双方带来的优势。
5. 理解销售中的道德问题。

重点概念

- 串谋
- 消费信贷
- 消费者保护
- 合同
- 道德问题
- 免责条款
- 虚假交易说明
- 次品
- 惯性推销
- 规定协议
- 条款和条件
- 贸易术语
- 单价

对**消费者保护**（consumer protection）立法是20世纪的一个现象。在这之前，盛行的看法可以被描述为“中止诉讼程序的顾客留心”——让买者小心。大量的法律是从20世纪70年代开始起草的，当时人们认识到销售者与顾客相比，在签订销售合同时拥有不公平的优势。在英国，控制推销活动的主要法律包括以下几种：

- 《度量衡法案》（Weights and Measures Acts）1878年，1963年，1979年
- 《产品销售法案》（Sale of Goods Act）1893年，1979年
- 《零售价格法案》（Resale Prices Acts）1964年，1976年
- 《限制性交易惯例法案》（Restrictive Trade Practices Acts）1956年，1968年，1976年
- 《不实陈述法案》（Misrepresentation Act）1967年

- 《贸易说明法案》(Trade Descriptions Acts) 1968年，1972年
- 《未请求的产品和服务法案》(Unsolicited Goods and Services Acts) 1971年，1975年
- 《供应商品（隐含术语）法案》[Supply of Goods (Implied Terms) Acts] 1973年，1982年
- 《公平贸易法案》(Fair Trading Act) 1973年
- 《雇佣采购法案》(Hire Purchase Act) 1973年
- 《消费者信贷法案》(Consumer Credit Act) 1974年
- 《不公平合同术语法案》(Unfair Contract Terms Act) 1977年
- 《消费者安全法案》(Consumer Safety Act) 1978年
- 《消费者保护法案》(Consumer Protection Act) 1987年

除了这些法案以外，消费者还受到一系列惯例法规的保护，涉及的活动包括广告、市场调查和直接推销。行业协会如英国旅行社协会 (Association of British Travel Agents)，摩托车制造商和商人协会 (Society of Motor Manufacturers and Traders)，广播、电子和电视零售商协会 (Radio, Electrical and Television Retailers' Association) 都起草了惯例法规，得到了公平贸易办公室 (Office of Fair Trading) 的批准。

消费者的利益同样得到了消费者协会 (Consumers' Association) 的保护，它们为消费者发动宣传，提供有关产品的信息，通常是在比较的基础上，允许消费者在产品和品牌间作出更精明和更理智的选择。这种信息被发布在它们的杂志《哪一个?》(*Which*) 上。全国消费者委员会 (National Consumer Council) 于1975年成立，代表全国消费者的利益，发布各种消费者关心的话题的报告，如消费信贷。

6.1 合　同

所有的活动都是以达成的**合同** (contract) 为中心的，卖方同意与货物分离或提供服务，用于交换货币化的支付。

合同是在交易达成时签订的，可以采用口头或书面的形式。一旦要约被接受，合同就成立了，且具有法律约束力。如果一个建筑商发出要约要建造一个车库，报价是1 000英镑，并且被接受了，建筑商就有义务执行这项工程，房屋所有者就有义务在完工时支付同意的金额。虽然合同不一定要以书面形式完成——除了像购买房屋之类——但是将要约和承诺以书面的形式呈现可以将对协议性质的误解降到最低，达成的书面协议在法律诉讼中将提供实物的证据。书面合同中重要的是术语和应用的条件。在考察一些商业惯例和它们被法律所控制的方式之前，我们现在来考虑合同这方面的问题。

在一个受法律约束的合同里，一方应该提出明确的要约，这个要约应该接受同样明确的承诺。要约应该与要约邀请相区别。例如，在商店里陈列的标价商品，它不是店主为销售而发出的要约，只是一个要求顾客发出购买要约的邀请。所以，如果一种商品偶然标价很低，顾客不能以同样的价格要求购买。

6.2 条款和条件

正如其字面意思所示，**条款和条件**（terms and conditions）说明了买者准备购买、卖者准备销售的情形，界定了买卖双方承担的有限责任。买卖双方都有说明其条款的自由。通常买方在订单的背面说明条件，而卖方在报价单的反面做同样的说明。注意事项通常以红色字样印在订单的正面："请您注意订单背面的标准条款。"包含购买条件的典型条款如下：

1. 只有以公司印刷的订单格式并有代表公司签名的订单才有效。
2. 对订单的改动必须经过官方修正和签字的确认。
3. 发货必须在规定的日期内。如果延迟发货，取消的权利在对方。
4. 有瑕疵的货物将被退回，费用由供货商支付。
5. 对货物在运输途中的一切保险都由供货商支付。
6. 这份订单规定 28 天之内付款，将享受 2.5%的现金折扣，除非有相反的规定。如果提供的货物证明不能令人满意或与约定的规格或样品不符，我们将作出无损我们的权利的任何赔偿。
7. 未经允许，由我方提供的执行本订单的工具不得应用于对其他任何公司的服务。

认真起草条款对于商业活动是至关重要的，因为它们提供了反驳对方要求的保护，这种要求是由另一方在履行合同中引起的问题所造成的。图 6—1 提供了卖方销售条件的样本。

销售条件

以下条件均适用，除非在发货前，买卖双方另外达成其他协议。

1. 卖方在批量交货地，买方有责任：

(1) 提供与 H.M. 政府或其他权威机构制定的所有相关法规相一致的、安全的、适合大量产品储藏的仓库。

(2) 确保交货的仓库满足订单中的数量要求，如果是石油溶剂，必须取得证明，并保证连接软管被适当地、安全地连接到灌注处。在这方面，买方要依据现行的与存储和使用石油溶剂相关的强制规定。

(3) 对易燃产品和其他应用场所，严格执行 H.M. 政府或其他权威机构有关在仓库、填塞物、地面凹处和通风管及与此相连的部分的附近，禁止吸烟、明火、火炉或任何规格的加热设备的规定。

由于买方不遵守这些条件而导致的任何损失、要求、费用或成本，由买方对供货方进行赔偿。

2. 每批产品的销售条件。卖方使用的以计算为目的的任何量具显示的数量作为交货数量，买方同意接受，但是如果买方希望证实，可以向其展示这些量具。对由于买方使用油轮、量油杆或其他量具测量引起的数量差别，卖方不承担任何责任。

3. 价格中包括供货时的任何政府税（除了增值税）。现行税率的任何变化或任何附加税都由买方负责。

4. 所有应付商品以发货当日的价格为准，与下份订单的日期或随订单附寄的现金量无关。

5. 对于丢失的交付品、缺货或损失，在以下条件下只能由卖方进行调查：

(1) 关于损坏的情形，买方在接到受损产品时要立即通知铁路或其他承运商和遭受损失的卖方，这种通知应以书面的形式，并列明发票号。

(2) 关于未接到货物或缺货的情形，买方以书面形式通知卖方未接到货物或缺货。这种通知要列明发票号，在发货后 21 日内送达。

6. 对货物的接受视同对卖方条件的接受。

图 6—1 销售文件条件的案例

6.3 贸易术语

除了在第 5 章讨论过的国际推销的策略和战略以外，买卖双方还需要知道海外贸易中应用的**贸易术语**（terms of trade）。贸易术语的差异会由于疏忽造成严重的利润损失。贸易术语用于界定以下情形：

（1）进口商和出口商之间谁对货物转移的控制负责；

（2）进口商和出口商之间谁在移送货物时对发生的每笔成本负责。

许多术语被用于涉及交货和成本方面的问题。1936 年，鉴于各国定义的不同，国际商会（International Chamber of Commerce）制定了正式的定义。这些定义在《国际贸易术语解释通则》（INCOTERMS）中说明，随后不断更新。例如，1980 年新版的《国际贸易术语解释通则》包含了两个新的术语，这是由于日益重要的集装箱运输而产生的。

贸易术语的有用性在于它们包括了一系列由案例延伸出的情况，在这些案例中，出口方只负责把货物交给进口方或它们在工厂中的代理商（工厂交货），出口方同意在进口方的工厂里交货，并负责交货前的成本和管理费用。以下几部分介绍了几个经常使用的术语。

提　单

提单是货物装上甲板后，由托运人（代理人）签发的收据，说明货物是按照何种术语发送并由船方接受的。1855 年的《提单法案》（Bills of Lading Act）制定了以下原则。

1. 它保留了托运人中断运输的权利，因此，未被付款的出口方可以在运输途中重申对货物的所有权。

2. 它制定了可转移性的原则，使得提单可以从持有人手中转给第三方，第三方即对货物拥有所有权，以及提单中所包含的任何权利和义务。

3. 它宣布提单是运输货物的首要外部证据。

提单因此作为货物已经被托运人接收的证据，它同样是托运人和付款人或组织之间合同的一部分。例如，如果货物是在到达离岸港口时损坏的，那么托运人可以援引提单中的规定。一份提单通常包括以下内容：

- 托运人的名称；
- 船舶的名称；
- 对货物的说明；
- 付款细节，例如，是先付运费还是目的地付款；
- 收货人的名称；
- 运输合同的条款；
- 货物装船的日期；
- 货物到达目的地后应该通知谁；
- 离岸港口和最终目的地。

总之，提单是运输货物的收据，是可转移的单据，使得持有者对他的货物拥有所有权，是运输合同术语的证据。

工厂交货

出口商对进口商的报价以工厂交货为准，这使得出口商对货物灭失或毁损的责任降到最低，同样意味着出口方交货的义务最少。货物一旦离开工厂，其所有权就转移到了买方，买方承担出口的所有成本和货物通过工厂大门后的所有风险。工厂交货的报价十分划算，特别是与其他公司的产品形成联合的出口货物，或者当买方拥有先进的运输设备时，例如，购买的货物是像茶叶和咖啡豆这样的产品。但是，对于其他的顾客，工厂交货的报价不能满足他们的需求，因为他们不能把这些货物的实际成本与在本国采购的价格相比较，原因是本国的报价中包括了运费。

装运港船上交货（FOB）

它将出口方的责任、义务和运输成本延伸到货物被装上船（越过船舷）为止。从这一点开始，进口商支付保险费和运费。但是，如果进口商没有为货物付运费，出口商仍然有权"中断运输"。陆上运输包括"铁路交货"（FOR）和"运输车辆交货"（FOW），意思就是卖方有责任将货物送到铁路承运人的车厢里或运输工具上，并承担成本。

装运港船边交货（FAS）

这个术语意味着出口商必须负责并支付将货物送到船边为止所有的运输费用。条款应该包括由谁负责产品在装船之前造成的货物灭失或毁损。进口商支付装船费、保险费和到目的地的运费。

成本加保险费加运费（CIF）

如果达成了有关成本、保险费和运费的协议，出口商负责将货物运上船，并代表买方针对船上发生的产品灭失或毁损支付保险费。如果是在运输公司接收货物后发生了任何货物的灭失或毁损，而装船时的提单是清洁的，那么买方可以向船主或承保人要求赔偿。一旦货物装上船，责任就从出口商转移到进口商，尽管是由出口商支付到目的港的运费。

术语成本加运费（C&F）类似于术语成本加保险费加运费，正如它的名称所表示的那样，在运输途中不是由出口商支付保险费，而是由进口商支付保险费。

目的地交货

出口商承担了最大的责任和所有的成本，因为它要将货物运到进口商

处、支付所有的成本并承担所有的管理责任（例如，得到进口许可）。从市场的角度看，含有运费报价的优势是将客户不稳定性和工作量降到最低，因为运输的成本、单据获取、运输安排等都由卖方承担。此外，它使得顾客能将从外国进口的商品的实际价格与本国的价格相比较，当地的价格包含了运费或者最少量的运费。但是，拥有有效进口系统的客户会选择支付“工厂交货”或“装运港船上交货”的报价，自己组织运输，而不是支付更高的目的地交货价格。

6.4 商业惯例和法律管制

虚假说明

不受控制的销售人员也许会通过对他们推销的产品或服务的不准确说明误导潜在的购买者。在英国，1968 年的《贸易说明法案》保护消费者不受这种行为的误导。法案包括对产品、价格和服务的说明，包括口头和书面的说明。

禁止商业活动提供产品的**虚假交易说明**（false trade description），以及提供虚假说明的产品。虚假的说明在某种程度上必然是假的，同时法案还包括了“误导”的陈述。如果一个推销员说一辆车的速度能达到每加仑 50 英里，而事实上只能达到每加仑 30 英里，他就违反了该法案，而且如果他说一辆车外观漂亮，但该车被证明是不能上路驾驶的，那么他也会由于进行虚假的交易说明而被判有罪。

1988 年的《贸易说明（生产场地）（标记）规定》要求，如果产品做标记的方式暗示了它们可能是在别的地方而不是实际产地生产的，那么必须对实际产地作出清楚的说明。

1987 年的《消费者保护法案》涉及价格上的误导。这个法案规定在产品、服务、住宿或设施上作出误导的价格暗示是违反法规规定的。法案还涉及代理商、出版商和广告商，以及提供产品或服务的个人或组织。价格误导的情形包括：

- 暗示价格比实际价格低；
- 暗示价格中包括其他的费用，而实际上并不包括；
- 暗示价格会上涨、下降或不变；
- 暗示价格依赖于某种情况或特殊的事实；
- 鼓励消费者依赖于某种情况下价格的真实性，而实际上并不是这样。

法案既包括产品，也包括服务。

由于不同的包装大小导致了不同的**单价**（unit pricing），而包装上注明的是每升或每千克的价格，因此会引起对货币价值的困惑。1994 年欧盟的一项指导性文件开始实施，例如，它要求许多超市销售欧盟批准的包装大小的产品，必须标有单价。

次　品

对避免买方买到**次品**（faulty goods）的重要保护措施是1979年制定的《产品销售法案》。法案规定产品必须与说明相符，具有可买卖的商品质量；也就是说，“适用于同类产品被普遍购买时有理由期待的目的”。例如，二手车在购买后发现不能行驶，很明显它不具有可买卖的商品质量，除非是买来做废铁的。最后，商品必须适用于特殊的目的，这种目的是由买方规定的，而卖方也同意。例如，如果买方在一国购买汽车时表示要在非洲使用，那么如果零售商认为这辆车适合在非洲使用，而实际上由于高温而不能使用，它就违反了法规规定。

在私人和商业销售中，产品的情况必须与它们的说明相符，但是可买卖性和特定目的适用性只应用于商业销售，不仅是在购买时，而且要在购买之后一段合理的时间内。什么是合理的时间要根据理解，并有赖于产品的性质。

为了避免消费者买到次品，一些公司提供了保证，即它们同意在一个规定的时期里，如果产品存在的问题很明显，它们同意修理或更换那些残次品。遗憾的是，在1973年的《供应商品（隐含术语）法案》中，这些所谓的保证经常去掉了比它们所能提供的更多的权利。但是，自从法案通过后，如果卖方签订的合同中没有说明产品应当是可买卖的且适用于它们的目的，就是违法的。买方现在可以相信，鉴于1979年《产品销售法案》的保护，签订保证协议不会导致他们权利的丧失。

实施1987年《消费者保护法案》是作为对欧盟指导文件的响应。如果买方遭受了伤害（例如，死亡、人身伤害或对个人使用的产品造成了损坏），将受到保护。他们必须能够证明产品是有缺陷的，所遭受的损失是由产品的缺陷造成的。通常责任会落在生产商、产成品的进口商、有缺陷的元件或原材料上。当一种产品（包括产品说明）不能提供人们有权期待的安全时，就被认为是有缺陷的。生产商对这种要求的一个主要辩护就是“发展缺陷”，它证明产品被投入市场时的技术程度不能保证发现这种缺陷的存在。

1978年的《消费者安全法案》禁止销售有危险的产品，加上各种各样的欧盟规定，为消费者提供了进一步的保护。例如，欧盟的标志只能用在空间集装箱上，如果它们在体积和强度上符合欧盟规定的话。

惯性推销

惯性推销（inertia selling）包括发送未请求的商品或提供未请求的服务，接受服务的人会感觉有义务去购买。例如，一本书会寄给某人，他会被告知自己是经过特殊挑选才能接受这本书的。他会被要求付款或在一定时期内归还图书，在规定时期之后债务就产生了。未付款或未归还的产品会导致收到要求付款的信件，有时甚至是以威胁的方式。

20世纪60年代，这种手段的越来越多的使用带来了一场由消费者协会组织的运动，它们要求制定法规以遏制这种方式的使用。结果，1971年通过了《未请求的产品和服务法案》，紧接着是1975年的《未请求的产品和服务法案（修正案）》。

这些法案并没有禁止使用这种推销手段，但是为消费者创造了某些权利，使得这种方法的使用不那么有效了。在接受未请求的产品之后六个月内，如果寄件人不再宣称对产品拥有所有权，消费者可以将该产品视为一种免费的礼物。此外，如果接收者通知寄件人他们未要求提供产品或服务，那么寄件人必须在 30 天内收回产品或者产品将成为接收者的财产。30 天的规定是在接收者的权利和寄件人的权利之间作出的一种公平的妥协，寄件人也许是第三方虚假订购信息的受害者。

邮寄要求付款的威胁信，这种做法已经是违法的了，就像对法律程序进行威胁，或将接收人的名字印在不履行者的名单里一样。

未请求的服务同样受到法律的控制。例如，将未请求的公司名称放在商业通讯簿里，然后要求付款，这种行为已经受到了控制。

法律给予了消费者足够的权利以有效地阻止惯性推销的做法。这对于消费者来说是幸运的，现在使用这种手段引起的麻烦和成本超过了它所能带来的收益。

免责条款

一些推销员使用的另一种做法是**免责条款**（exclusion clause），目的是为了限制他们自己的责任，例如，一家饭馆或迪斯科舞厅也许会贴出一个告示说，大衣遗失，概不负责，或一家干洗店贴出告示说，如果衣服洗坏了，商店概不负责。这种做法现在受到了 1977 年《不公平合同术语法案》的限制。卖方不允许限制自己的责任或在签订的合同上排除由于玩忽职守而造成的死亡或伤害的责任，或违反合同或职责。

对于其他的情况，灭失不包括死亡或伤害，一项免责条款只有在满足“合理性”的要求后才具有效力。这意味着在销售时要考虑到普遍发生的情况，只有这样才是公平的。在判断“合理性”时需要考虑的相关因素如下：

- 相关团体在讨价还价上的力量；
- 顾客是否受到引诱同意免责条款；
- 顾客是否知道或应该知道免责条款的存在；
- 产品是否按照顾客的特殊要求制造；
- 当某些条件与应用的免责条款不一致时，满足这种条件是否可行。

消费信贷

1974 年以前通过利用分期付款合同而获得的**消费信贷**（consumer credit）受到了不同的待遇，根据法律，消费信贷是通过银行获得的贷款。但是，从消费者的角度来看，分期付款购买一种产品（雇佣购买）与通过银行以现金方式偿还分期贷款并没有什么不同。1974 年实施的《消费者信贷法案》有效地消除了这种区别。几乎所有金额在 15 000 英镑以上的贷款协议都是**规定协议**（regulated agreements）。一个明显的例外便是房屋互助协会抵押贷款。关于法案条款中“真实贷款”的规定于 1985 年开始实施。这项法案现在取代了以前所有关于贷款的法规（例如，雇佣购买）。

一项来自法案的对消费者保护的重要措施是，贷款人应当披露实际利率和

销售文本。实际利率现在出现在广告里，因为年利率使得消费者能够对在共同基础上支付的利息进行比较。在这个法案之前，措辞巧妙的广告和销售文本给人带来的印象是需要支付的利息远低于真实情况。

对贷款交易的控制是通过一个许可系统，这个系统是由公平交易总干事控制的。设计这个系统的目的是为了确保只有那些有可靠交易记录的人才能得到贷款。不仅金融公司，而且那些为了销售产品而安排贷款的零售商也必须得到许可。但是，这项法案不涉及周或月贷款。所以，许多信用卡协议被排除在外，因为对此协议还款的要求是在每个月的月底。

签署贷款协议的人有权接受至少一份协议的复印件，以便他们知道自己的权利和义务。法案还提供了“冷却期”，在达成协议之前是通过“口头表示”（销售谈话）完成的，在商业前提下也没有签署协议。设计这个条款是为了控制通过贷款安排进行挨家挨户的推销。希望取消这种贷款的消费者必须在接受协议复印件五天之内，通知取消贷款安排。

1989 年的《消费者信贷（广告）法规》规定了在提供贷款或广告时披露信息的范围。广告被分为简单型、中介型或全方位广告，以及与规定相符的内容信息。

卖方串谋

在某些情况下，卖方为了限制供应、统一价格（设定同一价格）或以某种相互收益的方式瓜分市场，便相互**串谋**（collusion）。1979 年的《限制性交易惯例法案》要求任何这样的交易协议必须要在公平交易总干事处进行登记，总干事这一职位是在 1973 年《公平贸易法案》下设立的。如果公平交易总干事认为注册的协议违反了公共利益，他就有权将其诉诸限制性惯例法庭。要是法庭同意的话，协议会被宣布无效。欧盟委员会同样有权对串谋进行审查，并已经在取消价格卡特尔上取得了显著的成果，例如在塑料行业。

6.5 道德问题

对营销和人员推销关系的研究强调了在建立和发展互惠买卖双方关系中获得顾客信任的重要性。[1]销售人员在某种程度上可以通过展示能力、可靠性和以顾客为上帝来赢得并保持信任。而自觉做到诚实，锻炼正直的品性并避免不道德行为也同样重要。[2]销售人员面对着许多**道德问题**（ethical issues），包括行贿、欺诈、强买强卖和互惠购买。大多数企业都在一个既定的道德方针下经营（见以下专栏）。

英国天然气集团与道德

在制定投资决策时，合乎道德的决定是不可或缺的。英国天然气集团（BG）的经营准则声明陈述了根本的价值观和企业经营的道德准则。BG 集团只会在企业能与其道德准则保持一致的国家开展业务。

制定一项投资决策涉及重要的统计和金融操作，但对此项过程中涉及的非金融因素重要性的强调是十分必要的。天然气是污染最少的燃料，但任何形式能量的生产都包括了某种形式的环境成本，比如燃料燃烧时有害的温室气体的释放。

BG集团只有在确保能在其道德方针下经营时，才会力主开发。有时情况会很棘手，因为天然气资源可能存储于条件恶劣的地区，包括敏感的环境、冲突地区以及那些本地居民正争夺领土权和不适当的关税保护的地区。

资料来源：http://www.thetimes100.co.uk/case_study.

行　贿

这种行为是为了确保一笔销售而提供付款、礼物或其他的诱惑。这种行为被认为是不道德的，因为它们违反了商业谈判中公平交易的原则。问题是，在某些国家提供贿赂是参与商业竞争所必需的手段。公司需要决定它们是否要在这些国家里开拓市场。从道德的角度看，可能会在短期内带来一定困难，但是从长期来看，积极的宣传（或缺少这种不利于公众宣传的曝光）会带来更大的收益。

欺　诈

许多销售人员面临的一个问题就是，为了确保一份订单而误导顾客。欺诈的形式包括夸张、撒谎或不告知重要的信息，因为这些信息会显著降低产品的吸引力。这种行为不应该受到鼓励，应通过销售人员自己的话和行为进行培训，在促销道德行为上进行销售管理，或建立对销售人员行为约束的规定等。但是，时常会有对推销中不良行为的报道见诸媒体。例如，在英国，一些金融服务人员被指控夸大养老金产品的预期返还率以误导顾客。这个丑闻致使公司向他们的客户赔付了几百万英镑。在美国，谨慎的保险公司不得不拿出2 600万美元的收入，以赔偿投保者因公司允许其销售人员使用欺诈性手段所蒙受的损失。[3]

广告监察员对美容业秘密和谎言的大揭露

它们被宣传成使你的肌肤焕发活力，宛若新生，紧绷，光亮，柔滑，并使你的头发充满活力。

昨日价值数万亿英镑的美容面霜、润肤露、啫喱和软膏产业遭到了极大的谴责，源于两个顶级品牌被发现不是向人类的衰老过程而是向医学科学提出了挑战。为向行业中越来越依赖极端诉求型广告的现象发出警告，广告标准权威人士支持对"抵抗脂肪"的面霜和"补充氨基酸"的洗发液的顾客投诉。监察员裁定这两种产品的附属声明被发现是容易令人误解和缺乏事实根据的。

资料来源：Adapted from an article by Sam Lister in *The Times* 11 May 2005, News Supplement p. 3.

强买强卖

对个人推销行为的批评有时是指使用高压（强卖）的销售方式来确保销

售。一些汽车经销商被指控使用这种手段给顾客带来压力，使顾客在一项复杂的购买中作出匆忙的决定，而这种购买会带来昂贵的贷款。这种行为鼓励大宇汽车在销售时使用非佣金制的顾客推荐者，他们的工作就是帮助消费者选择能最好地满足他们需求的汽车，而不是对他们施加压力，从而发生考虑不周的购买行为。

一个月惊人的15 000宗电话骗局

销售骗子正在未经允许地将用户电话服务提供商转变为新的供应商。人们会接到信件，声称他们的通讯账户已经被他们或许从未听说过的公司接管。他们是钻法律空子的“电话骚扰”的受害者。销售人员只需要他们的姓名、邮编和电话号码。倘若给顾客10天的“头脑冷静”期来取消这个转换，销售人员都不需要得到一个签名或同意证明。此过程有六个步骤。

1. 电话公司的销售人员致电竞争对手公司的顾客，试图承诺以更低价格来达成交易。

2. 顾客拒绝签署文件，但同意通过邮件获得信息。销售人员询问顾客的详细地址，包括邮编。

3. 在户主不知情的情况下，持有他们姓名、地址和电话号码的销售人员将他们登记为新顾客并向英国电信发送一个指令，将供应商改为新公司。

4. 一旦获悉转变的指令，目前的供应商——通常是英国电信（BT）——会发送一封信件告知顾客他们的账户将在一个特定日期终结。

5. 新的供应商发送一封信件告知顾客新的服务起始的日期并给予他们十天时间来取消该服务。

6. 如果顾客不抓住此机会取消，他们的电话服务会自动转换。如果这些详细资料都已经给定的话，账单会通过邮件发送或从顾客的银行账户中提取现金。

假如“骚扰”已给予户主撤销服务的机会，那么整个过程就是在法律允许范围内的。

资料来源：Adapted from headline article in *Daily Mail* 25 April 2005.

互惠购买

当一位顾客同意从供应商处购买产品，而供应商也同意从顾客处购买某些商品时，互惠购买便发生了。这被认为是不道德的，即这种行为对其他竞争的供应商来说是不公平的，因为这些供应商不同意这样的安排或没有必要从该顾客手中购买产品。互惠购买的支持者宣称顾客有理由与供货商订立最有利的协议，即使这意味着为了达成协议而将产品出售给供货商。事实上，他们认为，对销贸易即产品被作为部分偿付，许多年来一直是国际推销的一个特征，为那些不能以现金付款的贫穷国家或公司带来收益。

商业道德在吉百利史威士公司的重要性

道德规范涉及个人关于对与错的道德上的判断。在一个组织中，决策可能由个人作出，也可能由集体作出，但是无论是谁都会受到公司文化的影响。表现得合乎伦理的决定是一个道德上的决定，雇员必须考虑什么行为是他们所认为正确的。这可能包括抛弃一个追求短期

利益最大化的常规行为。

道德行为和企业社会责任可以为一个企业的经营带来重大利益，可能表现在：

- 引起顾客对企业产品的注意，从而刺激销售和利润增长。
- 使雇员与企业休戚与共，降低劳动力周转率并提高生产率。
- 吸引更多想为企业工作的员工，降低招募成本，并能使企业获得最具潜力的员工。
- 吸引投资者，保持企业较高的股票价格，有可能保护企业不被收购。

缺乏职业道德的行为和企业社会责任的缺乏可能损害企业的声誉，并降低它对股东的吸引力，结果可能导致利润下滑。

与良好的企业管理一样，道德行为是吉百利史威士公司任何活动的一个不可或缺的部分。公正地对待股东被视为公司获得成功的一个至关重要的部分："一项创造性的管理、完善的法人和社会责任计划是我们所有利益相关者的最大兴趣所在，这些利益相关者不仅包括我们的消费者，而且包括我们的股东、雇员、顾客、供应商和其他与我们合作的商业伙伴。"*

公司以"我们的经营准则"的宣言确保雇员理解公司的共同价值观，这个宣言阐释了它从雇员身上所寻求的行为。

当吉百利史威士公司被《今日管理》杂志评选为2003年度最具社会和环境责任感的公司之一时，它的优秀业绩得到广泛认知。由于它以英国境内税前利润的约3%投资于"公债俱乐部"社区，所以还在2003年度公司目录中的该社区餐饮经营部分中位列第二。

*2002年度吉百利史威士公司法人和社会责任报告。

资料来源：http://www.thetimes100.co.uk/case_study.

6.6 小 结

本章我们讨论了一些保护消费者利益的法律和机构。遗憾的是，正是有一些不法分子的存在才使我们需要这些保护消费者的法律。

销售研究最重要的是对合同及相关条款的理解。随后我们讲述了一些商业惯例和销售中的道德问题。

在第Ⅲ篇，我们将讨论销售技巧的问题。

【注释】

[1] Lewin, J. E. and Johnston, W. J. (1997) "International salesforce management: a relationship perspective", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12, pp. 232-47; Hawes, J. M., Mast, K. E. and Swann, J. E. (1989) "Trust earning perceptions of sellers and buyers", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 9, pp. 1-8.

[2] Ferrell, O. C., Ingram, T. N. and LaForge, R. W. (2000) "Initiating structure of legal and ethical decisions in a global sales organization", *Industrial Marketing Management*, 22, pp. 555-64.

[3] O'Brien, B. (1999) "Prudential fined $20 million by NASD over its sales of variable life insurance", *Wall Street Journal*, 9 (July), pp. 1-11.

第 III 篇 销售技巧

本篇简介

第Ⅲ篇涉及推销的基础知识。首先概述了销售职责，包括发掘潜在客户、客户记录和信息反馈、自我管理、投诉处理、提供服务和实施销售战略。有关销售准备工作的问题，比如对自己的产品和竞争对手产品的了解以及规划销售演示，将与销售谈判的准备一起讨论。另外，还分析了谈判的技巧，包括评估力量、确定谈判目标、让步分析和提议分析。

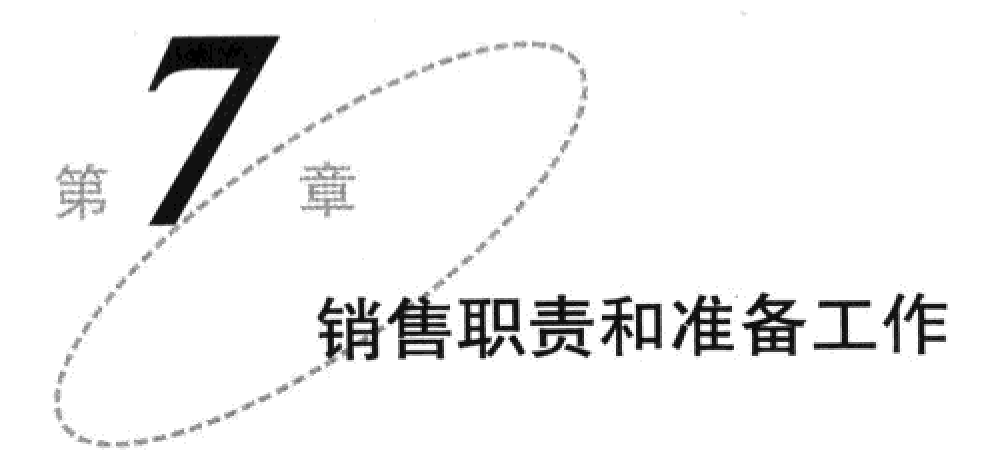
第8章介绍了个人推销的技巧，涵盖了个人层面的销售过程以及与它们相关的战术，包括开端、需求和问题确认、销售演示和展销、处理异议、谈判、完成销售和跟进。

第9章致力于探讨大客户管理和它在实际中的应用这些重要问题。大客户管理关系发展模型从战略上概述了这一过程，并由此引出了对运行大客户信息和计划系统的解释。

接下来的第10章从历史的视角讨论了关系推销，首先是它在从全面质量管理到客户关怀中的作用。即时制或精益生产已经成为关系营销发展的媒介，本书前面介绍的逆向营销的概念也得到了扩展。本章还将讨论供应链整合的理念和强势购买者在这个关系中显得越发有力的事实。此外，还分析了关系推销中的战术问题和一线销售工作，后者正被逐渐应用于作为企业营销信息系统输入端的营销信息收集过程。最后，探讨了一线销售在服务工作中的重要作用。

直复营销是现代沟通组合的一个元素，第11章将从它如何影响推销过程开始探讨这一概念。管理直复营销活动将作为数据库营销的一种实际应用加以讨论，包括直邮、电话营销、产品目录营销和直接反馈广告等方法。

第Ⅲ篇最后总结了互联网是如何辅助销售活动的，解释了它在影响推销与销售管理时发挥的作用，概括了信息技术以及它在销售活动中的应用，分析了应如何根据企业的信息技术能力利用CRM管理客户关系，还单独讨论了与之相关的信息技术对零售领域的影响，包括电子销售点终端系统、空间管理系统、分类管理、电子数据交换、局域网和外部网。



第7章 销售职责和准备工作

学习目标

学完本章后，读者应该能够：

1. 列出销售职责。
2. 评估潜在客户的来源。
3. 采取系统的方式保存客户记录。
4. 理解推销中自我管理的重要性。
5. 评估在推销行为之前何种准备工作是必需的。
6. 理解谈判的艺术。
7. 计划个人销售访问。

重点概念

- 投诉处理
- 转向
- 准备
- 演示规划
- 发掘潜在客户
- 纯粹推销
- 销售周期
- 销售谈判

7.1 销售职责

销售人员的基本职责是成功地完成一项销售。这项任务包括识别顾客需要、销售演示和展销、销售谈判、处理异议和完成销售。这些技能我们将在第8章详细探讨。为了进行成功的销售，许多销售人员也会实施一系列的间接职能。尽管被定位于次要的位置，但是它们对于长期销售的成功也至关重要。这些功能包括：

- 发掘潜在客户；
- 数据库和知识管理；

- 自我管理；
- 投诉处理；
- 提供服务。

销售人员还有责任执行销售并部署营销战略。我们将在本章稍后的章节讨论这些问题。

发掘潜在客户

发掘潜在客户（prospecting）就是寻找和拜访那些至今为止从未向公司购买产品的顾客。这种行为并不是对所有的推销分支都具有同等的重要性。很明显，相对于零售来说，发掘潜在客户在工业推销中显得更为重要，比如办公室设备的销售人员可能拜访很多新的潜在客户，而家具销售人员则不可能寻找新的潜在客户——他们来到销售人员这里可能是因为广告的作用，或者有可能是因为公司地段极佳。

在同一个公司工作了很长时间的销售人员时常会碰到这样一个问题：他们往往只依靠已确立的客户关系来提供重复的订单而不是主动寻找新的业务。可以肯定的是，拜访老关系户对于销售人员来说往往感觉更舒服。但是许多工业推销的本质是：因为产品生命周期很长，所以持续的销售增长依靠的是寻找和推销给新的客户。

潜在客户的来源

1. 现有的客户。这是一种十分有效的发展潜在客户的方式，但是许多销售人员往往用得不够。许多新的潜在客户可以通过简单地询问满意的客户获得，只要他们知道任何可能需要那些所售产品和服务的人。这项技巧已经在人寿保险和工业推销中取得了成功，而且在其他领域中也有所应用。

在已经获取潜在客户的姓名之后，如果合适的话，销售人员可以询问客户能否让他作为介绍人。介绍人推销的使用在工业市场中能取得很大的成功，就是因为它减少了潜在购买者的感知风险。

2. 行业名录。一份可靠的行业名录诸如《指南针》（Kompass）或《邓白氏》（Dunn and Bradstreet）在确认潜在的产业购买者时非常有用。比如《指南针》通讯录按工业及地址编排并提供一些潜在的有效信息：

- 公司的名称、地址以及电话号码；
- 董事会成员的姓名；
- 公司的规模：资金周转率和雇员人数；
- 制造或分销产品的种类。

对于行业推销来说，零售目录（retail directory）提供有关潜在客户的信息，由各种各样的零售渠道组成。所以销售人员向糖果商和报刊经销人推销合适的产品时，可以使用一份基于CTN标题（糖果商、烟草商以及报刊经销人）的零售商名单，以通过所公布关于分支机构数量的信息来获取相关的名称、地址、电话号码以及公司规模的说明。

3. 问询。问询可能是作为进行商业活动的自然结果而产生的。满意的客

户可以通过口碑的作用从“热心”的潜在客户那里得到一些问询。然而许多公司通过广告（许多工业广告用赠券的方式来刺激）、直邮以及展会来刺激问询。此类潜在客户的来源十分重要，销售人员应该迅速反应。问询者应该有寻找解决方案的迫切需要，一旦遇到任何拖延，他们就会转向竞争对手。即使客户的问题并不十分迫切，反应迟缓也会给销售人员和公司的产品带来不良印象。

接下来最重要的任务是，筛出那些不可能在销售中解决的问询。电话咨询具有可以给予个性化回答、相对便宜以及不浪费时间的优点。它可以用于检验问询的认真程度以及当问询被证明具有潜力时安排个人访问。这种检查引导发现潜力的过程被称为预选。

4. 新闻媒体和互联网。也许作为发掘潜在客户的一种来源，新闻媒体的使用有所不足，但其重要性不容忽视。广告和文章可以给新的潜在商业资源提供线索。文章可以透露很多计划，这些计划可能意味着一个群体突然转变为一个潜在的客户。招聘广告也能透露扩张计划，同时表明新的潜在商业活动。互联网也是一个识别新的潜在顾客的巨大来源。

5. 突发兜售（cold canvassing）。这种方式包括拜访各种可能对销售人员的产品有需求的潜在客户。比如，毛刷销售人员可能试着拜访村子里每一户居民。这种方式的一个变形是“突变兜售”（cool canvass），其中只有某些人群可能被成功游说，例如那些购买可能性更大一些的人，因为他们具有一些资格特征，比如，只有超过某种规模的群体才被评估为可行的潜在客户。然而，突发地拜访大规模的消费者群体不可能成功。一种更为有效的方式是事先寄一封信说明公司的业务范围，然后通过电话进行预约。[1]

数据库和知识管理

在这里推荐一种系统的保存客户记录的方法给所有重复拜访的销售人员。一个工业销售人员应该记录以下信息：

1. 公司的名称和地址。
2. 关系户的姓名和职位。
3. 业务的本质。
4. 访问的日期和时间。
5. 潜力的评估。
6. 购买者的需求、问题以及购买习惯。
7. 过去的销售情况（附日期）。
8. 遇到的问题/机会。
9. 销售人员（以及购买者）的未来行为。

笔记本电脑使销售人员得以记录并储存关键信息，以备将来使用。

还应鼓励销售人员将有关公司产品市场营销的信息反馈给总部。那些可能对管理有用的信息包括用竞争来测试市场活动，将要发布的新产品新闻，有关改变贸易、工业客户和竞争者政策的谣言，以及有关产品销量、交货和售后服务等公司业绩的反馈。

自我管理

销售工作的这个方面十分重要，因为销售人员经常是在最低限度的个人监督下独立工作。一个销售人员可能不得不制订自己的拜访计划。这包括把拜访范围划分为逐日涵盖的部分以及决定访问之间的最佳路线。以销售人员的家为中心向外辐射、将拜访范围划分为各个部分的方式很有意义。每个部分被设计得足够小，以便销售人员能在一天当中完成自己的工作。

许多销售人员相信最有效的路线计划应该是先拜访最远的顾客，然后迂回地行进到自己的家中。然而有研究表明，采取环状路线的方法将更能节省行程。这种效率上的考虑是很重要的，比如说不应把很长时间花在路上，而应该与购买者面对面交流。一份由营销机构[2]所做的对英国推销行为的调查发现，在一个销售人员的正常工作日中，平均只有20%～30%的时间被花在与顾客的面谈上。尽管这是20年前的研究，迄今为止情况还是没有改变。事实上，现在这个数字更接近于20%而不是30%，因为销售人员被越来越多地要求做一些辅助性的工作，比如顾客调查、服务工作以及广告推销。一些公司把这些职责从销售人员手中转移出去，并制定了日常工作表以指明谁应该做这些工作以及以何种顺序。

销售人员职责的另一个方面是确定拜访频率。把顾客按照发展潜力来划分等级是有意义的。比如，面对长期消费者的销售人员可以把他们进行推销的零售渠道划分为A、B、C三个等级。A级渠道可以每两周拜访一次，B级渠道为每个月一次，而C级渠道为每三个月一次。然而，这个原则适用于所有种类的推销，而且可以由销售人员自主选择并作为销售管理职能的中心。赋予销售人员这种职责的危险在于，决定拜访频率的标准是“对购买者的友好”或“容易销售”而不是销售潜力。另一方面，可以说一个负责的销售人员是最能正确决定该在每一个顾客身上花多少时间的。

投诉处理

投诉处理（handling complaints）似乎可以被看成是一种耗费时间的行为，这种行为使销售人员偏离销售的基本工作。然而，对销售人员的营销导向决定一个组织的目标在于使顾客满意，从而得到回报。当不满以投诉的形式出现时，显然就缺乏满足这种长期生存的必要条件。

投诉根据其严重程度以及销售人员为处理投诉所掌握的权利的不同而不同。不论投诉看起来是多么微不足道，投诉人都应该被以礼相待，并且事件要得到严肃处理。从某种意义上来说，投诉处理是供应商提供的一种售后服务，所以它也是公司提供给顾客的利益组合中的一部分。尽管由于我们的基本目标是将它存在的可能性降到最小，其在本质上会有所不同，但是销售人员着眼于顾客及其问题并表现出同情的能力，能够创造好感并有助于培养长期关系。

理解了这一点之后，当处理投诉工作耗费的成本不高时，尽管许多公司怀疑损失是由于顾客使用产品不当而造成的，它们还是给予顾客这种消除疑虑的机会，比如说，尽管损坏是由于使用不当造成的，花锄制造商还是允许在早期

更换坏掉的锄头。

当销售人员无权及时处理投诉时，其职责是将相关的信息以文字形式提交给总部，以便事情可以得到进一步处理。

提供服务

销售人员处在向顾客提供“咨询”服务的最佳位置，因为他们每年与很多顾客会面，很熟悉普通问题的解决方案。所以一个工业销售人员能够在改进生产率和减少成本方面为顾客提供建议。确实，工业推销的服务元素已经包括在推销这个过程之中，比如，电脑销售人员可以提出进行关于顾客要求的分析，并作出一份书面报告以便完成销售。知道常见问题的答案并提供有用的建议使销售人员建立了有效抵御竞争攻击的屏障，并加强了买卖双方的关系。

销售人员提供服务的另一个方面在于行业推销。他们可以接受为批发商和零售商建立店内展销和其他促销的要求。一些公司雇佣人手全职从事这项工作。这些人被称为经销商，他们的行为给传统的销售人员提供支持，使得这些销售人员把更多的时间投入到推销上。

零售销售人员也提供客户服务。比如，在推销音响器材时，可以帮助顾客在预算内作出正确的选择。瑞奇音像（Richer Sounds）是一家英国音响连锁店，这个连锁店以提供卓越的客户服务为荣（见专栏）。

零售中的客户服务

在一家英国的音响连锁店瑞奇音像，客户服务在潜在顾客走入店门时即已开始。销售人员经过培训后能以随意的几句问话来确认顾客，“您在这里还好吗?”或“先生/夫人，您逛得开心吗?”目的不在于推销任何东西给他们，而是让顾客知道销售人员在意他们的出现，以及当顾客准备购买的时候可以与销售人员接触。门口写着“欢迎光临”，而且他们也证实了这一点——不用担心被销售人员打扰。

不应该对顾客作出预先判断。衣着简陋、衣冠楚楚、侵略性强、粗鲁或乏味的顾客都应得到同等质量的服务。全部的推销运营应该是透明的。不应该给顾客压力，用低劣的产品欺骗顾客和强买强卖。销售人员应该诚实，当他们没有准确的信息时应该回答：“对不起，我不清楚，不过我会试着解决”。

有时候因为商议中的产品没有库存，销售是不可能实现的。销售人员仍然要提供服务以建议顾客去有此商品的地方购买。Argos 和 Tandy 目录就是为这一目的而制作的。在走出店门之前，顾客通常会停下来思考他们是否可以买到他们欣赏的物品。

瑞奇音像支持“少承诺，多发货”的政策。过多的承诺会损害长期的客户关系，所以他们的销售人员从不对顾客说空话而只是负责销售。

即使瑞奇音像努力提供百分百的客户服务，投诉还是会发生。他们甚至鼓励投诉。他们确信平均每一个不满意的顾客会把不满告诉 20 个人。通过处理投诉，他们有机会把事情解决，并从错误中吸取经验教训。一份简短的调查问卷随收据一起交给顾客。这份问卷涵盖了包括顾客对其所受服务的评价等八点问题，并留出位置以供填写评价所用。还有一份只有四个问题的售后服务调查问卷用于监控服务以及鼓励投诉。

一旦销售行为完成后，销售人员不应该转移顾客的视线。应该保持服务直到顾客走出商店。销售人员应该感谢他们的惠顾，把自己的名字告诉顾客以便他们在遇到问题的时候能与自己保持联系，还可以把顾客送到车里。如果顾客对产品还有疑虑，他们将被告知销售人员会在几天后致电他们以检验他们对产品是否满意。

资料来源：Based on Richer，J.（1995）*The Richer Way*，WMAP Business Communications.

销售人员还被要求为顾客提供售后服务。顾客可以要求销售工程师在新购机器的运营过程中提供建议，或在出现损坏的情况下提供帮助。有时候销售人员能够自己解决问题，而在其他情况下，他们将致电机械专家以解决问题。

销售及营销战略的实施

销售人员还应担负管理层设计的实施销售及营销战略的职责。对战略的错误理解会导致严重的后果。比如，在市场中的高价优质形象和溢价的可信度可能被过于急切、大打折扣的销售人员严重损害。解决的方案可能是由管理层（销售和营销管理都应对这个决定提供意见）决定折扣结构，而这又基于多种细分市场的价格敏感度。销售人员随后被告知可以给予每一层次顾客折扣的幅度。这样看来产品的定位策略可以保持不变，而给予销售人员一定的权力在需要时提供折扣。

成功的销售实施意味着赢得或失去新客户的不同结果。在陷入竞争重围时的一种有效获取客户的方法就是**转向**（diversion），其目标在于分散竞争对手的注意力，使其将主要精力投入到维护一个客户中（并因此忽略另一个客户）。下文讲述了一个真实的故事：一个电脑公司的销售人员是怎样使强大的竞争对手转向维护一个客户（银行），以便为自己赢得另一个客户（保险公司）的。

在这个例子中，资金和成本都很高。A公司管理层认为给银行的100万英镑电脑系统贷款是合理的，并有以下理由支持：（1）主要市场的战略重要性调查；（2）向保险公司推销可能获得的潜在利润。这是一项管理决策并明显地依靠判断，不过这个例子说明作为一种赢得主要客户的方式如何使用“转向”原则。

转　向

一家电脑公司A正在寻找其第一个欧洲主要城市的高端目标。成功的销售突破在战略上被认为是十分重要的。它在考虑两个潜在的客户：一家银行和一家保险公司。

在银行，竞争对手B电脑公司地位牢固。A公司销售人员使用联系人网络做了一次深入的调查，发现B公司在银行的销售人员依靠优质服务和建立有效关系已经地位牢固。结论是A公司的地位岌岌可危。然而，银行的信息技术经理认为，如果A公司提供给他们一台免费电脑系统（价值100万英镑），银行将“不得不考虑他们的条件”。

保险公司是第三个电脑公司C和B公司的顾客。A公司销售经理对保险公司做了深入的接触，发现他们对C公司不满意。因为C公司有能力上的缺陷，这种缺陷可能迫使保险公司购买大型电脑（价格可能高于1 000万英镑）。现在的问题是B公司深受保险公司的青

昧。B公司的销售人员对银行和保险公司的客户提供同样的服务。幸运的是，最近B公司的销售人员并没有拜访保险公司。A公司的任务就变成：使B公司永久处于空缺位置。为了实现这个任务，“转向策略”得到使用。

A公司在努力（但秘密）地向保险公司推销产品的同时拜访了银行，并提供“免费使用一年”的电脑，还提供常规的后续电话访问服务。这一招对银行的刺激是显而易见的。A公司完全取代B公司而导致的变更成本将是巨大的，所以银行开始询问许多相关的变更计划和安排。(有传言称B公司销售人员整夜不睡，为银行编造询问A公司的问题!) 而对这些问题，A公司销售人员作出了谨慎的回答（毕竟，他大部分时间花在把产品推销给保险公司上)。银行对A公司可信度的思想斗争被B公司聪明而有决心的抵御逐渐侵蚀。

最终，B公司的销售团队成功保住了银行客户。然而，他们的满足被一条新闻弄得黯然失色：A公司在保险公司那边赢得了更大数额的订单（价值1 000万英镑）。

7.2 准备工作

全方位考虑问题的能力对于销售人员来说极其有益，因为要求他们能改变他们的销售准备以适应各种顾客的特殊需要和问题，并对不同寻常的反对意见和棘手的问题作出迅速的反应。然而，对推销工作的精心**准备**（preparation）还会带来很多收获。有些顾客有一些相似的问题，一些问题的意见被反复提出。因此销售人员能有效地花时间来考虑如何最好地对这些重复出现的情况作出回应。

在这一部分，我们将注意力放在准备工作上，这不仅是为了推销工作——在这项工作中销售人员没有多少余地去和购买者讨价还价——还是为了在推销过程中购买者和卖方之间形成一定程度的谈判。在一些推销过程中，购买者和卖方会商讨价钱、发货时间、额外产品、付款和信用方式以及折扣。这些被称为**销售谈判**（sales negotiations）。在其他情况下，销售人员没有这样讨价还价的余地，本质上产品的供给是建立在不还价的基础上的。因此，自行车销售人员只能给商贩提供价格确定的报价单及发货日程，而无权违背这些既定事项。这被称为**纯粹推销**（pure selling）。

纯粹推销和销售谈判的准备工作

我们可以检查一些因素以便提高在销售谈判和纯粹推销中销售成功的机会。

对产品的了解和惠益

对产品特点的了解不足以促成销售成功。因为人们购买产品是为了从中得到惠益，成功的销售人员将产品的特点和顾客的惠益联系起来，产品特点成了给予惠益的手段。这样做的方式是从顾客的角度理解产品。表7—1给出了一些例子。

表 7—1　　产品特点和顾客惠益

产品特点	顾客惠益
圆珠笔可缩进的笔尖	减少损坏的机会
甩干机的高速旋转	衣物被更彻底地甩干
叉车的高吊臂	对仓库空间更多的使用
流畅的供给（复印机）	更快的复印
自动洗衣机	花更多的时间做别的事情，更少的时间做家务活

通过这样分析他们推销的产品，销售人员将就对购买者有意义的条款与之交流，并因此变得更有说服力。在工业品推销中，要求销售人员成为提供问题解决方案的建议者或咨询者。在一些案例中，这可能要求他们对顾客商业活动的本质有相当深入的了解，以便能够完全解决问题和提供最佳的解决方案。所以销售人员不仅必须知道产品的惠益，而且必须知道产品适用的各种情况。比如在电脑的推销中，成功的推销要求一种正确评判，哪种系统最适合顾客的需求和能力。这可能需要卖方通过调查对顾客的需要进行详细的审查。有时候调查的成本由潜在顾客承担，之后当订单的结果出来时会从设备的成本中扣除。

销售收益的准备不应导致呆板的销售方式。不同的顾客有着不同的需要，这些需要体现了他们在所购买的产品中寻求不同的惠益。一个高收入的办公室器材销售人员把他的成功归功于他在每一次销售拜访之前所做的准备工作。这包括对产品能力的知晓、对客户需求的了解以及把二者结合起来，这是通过他的妻子每天晚上和在周末对他的测试实现的。[3]

对竞争对手的产品及其惠益的了解

了解竞争对手的产品有若干优势。

1. 它能让销售人员抵消竞争对手产品的优势（这可能会由潜在购买者提出），以减少自己产品的劣势。比如，一个购买者可能说："竞争对手 X 的产品提供更便宜的维护成本。"对此一个销售人员可以回答说："是的，可是与我们产品可以为您节省下来的燃料相比，他们节省的成本相对较小。"

2. 在工业品的推销中，销售工程师可能会与组织购买者一起工作以便解决技术问题。这可能需要拟定一份产品说明书，这其中销售工程师有很大的影响。很明显，说明书反映了他们而非竞争对手的产品的实力和能力，这对他们是十分有利的。所以对竞争对手产品的实力和劣势的了解在这种情况中是一种优势。

竞争信息可以从类似于《哪一个?》这样的杂志、销售目录和价格单、与购买者的谈话以及直接观察（比如超市中的价格）中获取。将这些信息存档以便快速查阅是很有意义的。Vauxhall 公司就发给销售人员一份公司与竞争对手汽车种类实力和劣势的简单摘要。

规划销售演示

尽管多用途、灵活性以及"全方位考虑问题"的能力是理想的特征，**演示规划**（presentation planning）还是有重要的优势：

1. 销售人员不太可能忘记推销范围内与每个产品相关的重要顾客的惠益。

2. 可以在最适宜的时间在演示活动内加入视觉帮助和演示，以便增加销

售人员与顾客交流的收益。

3. 它为销售人员（特别是缺乏经验的新手）确立信心，使其有足够的准备，从而有效而专业地完成工作。

4. 可以预见可能出现的反对意见和问题，事先准备好有说服力的驳论。许多在外人看来反应敏捷的销售人员已经通过事先精心的准备培养了这种技能，他们想象自己就是消费者，并思考在消费者的位置上可能提出的反对意见。比如，许多对价格的反对意见可以用更高的产品质量、更长的持久性、高生产率以及更低抵消性的生命周期成本（比如，更低的维修费、燃料费或人力资源成本）来反驳。

设定销售目标

设定拜访目标的核心技能是把销售人员希望顾客做的事情而不是销售人员自己要做的事情写成短语。设定目标的种类可能由产品的**销售周期**（sales cycle）和潜在顾客中在该周期中所达到的阶段来决定。

销售周期指的是在合理的期望值下完成一个订单所需要的时间，它在许多零售业务中较短。通常，除非一次销售业务在第一次拜访中就完成，否则顾客会到别处购买。在这种情况下，设定销售目标是合理的。对于生产资料，诸如飞机、天然气涡轮机和油轮来说，销售周期十分长，也许要很多年。很显然，这样设定完成销售的目标是不合适的。对于较长销售周期产品的制造商来说，有意义的目标可能是：

- 让顾客清楚地定义其要求；
- 让顾客造访生产地；
- 让顾客试用产品，比如在飞机上试飞；
- 让顾客用可衡量的业绩标准将产品与竞争者的产品进行比较，比如，对推进设备来说，这个标准可以是每小时所推进的长度。

设定目标时的诱惑是决定销售人员将要做的事情。一个执着的销售人员可能决定：造访的目的是要演示产品使用的便捷性和新产品固有的品质。这个演示可能是销售演示中很有价值而且是必需的部分，但这不是造访的最终目标。其目标可能是让顾客在四个星期的时间内测试产品，或者预订立即使用的产品数量。

理解购买者行为

我们在第 3 章中已经指出，许多组织购买者的决策很复杂，这其中包括许多人的评估标准可能不同，以及在决定供应商的选择时，特别是在购买贵重物品时，采购员可能只有很小的决策权。

这些事实给了我们一些有用的提示：对于工业品的销售人员来说，精心的准备是必需的。当产品的本质不同时，可以推销给新的顾客群体，也可以推销给现有的顾客。在这两种情况下，尝试确立谁是主要的影响者和决策者所花费的时间是非常值得的。在不同的群体中可能出现不同的重要人物，比如，秘书（办公室文具）、生产工程师（车床）、设计工程师（元件）、经理（电脑）。销售人员应该留意客户的真正需要以便区别对待每一个组织。

销售人员可以有效收集的其他特定信息包括：每一个主要影响者和决策者

的姓名和职务；最合适的造访时间，购买机构之前所购竞争产品的种类，以及由此造成的对成功的销售或特殊机会所构成的威胁。这里所说的威胁包括重要人物对销售人员及其公司和产品的个人偏见；而积极因素可能包括共同兴趣，这些兴趣可能构成与消费者关系的基础，或者为销售人员所在公司推销其他种类的产品提供有价值的经验。

销售谈判的准备

除了在前面部分所描述的因素以外，销售人员还将从关注以下额外的准备工作中获益。

评估力量对比

在销售谈判中，买卖双方都期望一个对自己有利的成交结果。每个人的成功程度将取决于他们的谈判技巧和双方的力量对比。这种对比将由四个主要因素决定。

1. 每一方可使用的选择的数量。如果买方在考虑从何处购买时只有一个选择，卖方就处于有利地位。另一方面，如果卖方不依靠该买方，他的产品能吸引很多潜在顾客，那么他还是处于有利地位。相反，如果买方有许多潜在的供给来源而卖方几乎没有潜在顾客，买方就非常有利。许多消费者会刻意地接触一些潜在的供应商以加强他们在议价中的地位。

2. 每一方所掌握信息的数量和质量。（“知识就是力量”——马基雅弗利语）如果买方知道卖方的成本结构，买方就处于一个有利的地位，能够谈到一个更便宜的价格，或者至少避免支付过高的价格。如果卖方知道买方准备付多少钱，他的力量地位就改变了。

3. 需求认同和满意度。销售人员对消费者的需求了解得越多，且越能满足这些需求，其议价的地位就越强。在一些工业品市场中，供应商与购买机构一起来解决技术难题，因为它们知道这样做会为它们带来非常强的谈判地位。买方越是相信只有一个公司能满足其需要，买方的谈判地位就越弱。事实上，卖方已经仅仅通过满足这些需要而减少了买方的选择数量。

4. 参与方的压力。如果一个技术难题对于购买机构来说非常重要，它十分引人注目并且很难解决，那么任何能够解决该问题的供应商都将具有巨大的议价能力。另一方面，如果是由于销售回报低致使销售人员有压力的话，那么买方应该能在谈判中攫取极优惠的条件作为购买的回报。

这些力量对比的决定因素给我们这样的提示：在谈判之前（其实是在谈判中），销售人员将从评估他们实力基础的相关力量中获得好处。这意味着他们需要信息。如果卖方知道竞争订单的公司数量、各公司地位、购买机构权衡决定时所采用的标准、对决策单元中主要人物压力的程度，以及他们可能用于评估价格可接受性的任何公式，就有可能作出力量对比的正确评价。

在这个过程中，应当减少价格过低或作出任何类似于优惠的付款方式等不必要让步的机会。在这一步，明智的议价者会着眼于未来，以评估在力量对比中可能出现的变化。也许现在优势在供应商这一边，但是当买方有更多可供选择的供应商时，过度利用这些优势或者“成交条件对商家太有利”都有可能受

到惩罚。

谈判目标的确定

对于谈判者来说，在准备过程中设定目标需要十分谨慎。这能减少被谈判战煎熬得左右摇摆不定以及接受事后觉得应该放弃的交易条件的可能性。这个过程与消费者在拍卖会上花高于其所能承受的价格而购买商品的过程类似，因为他们自己被竞标吸引住了。另外，当谈判由团队来执行的时候，目标的讨论有助于共同协作和团结。考虑以下两种目标是很有用处的[4]：

1. “必须拥有”目标。“必须拥有”目标给定一个议价者的最低要求，比如，卖方愿意成交的最低价格。这决定了谈判的突破点。

2. “可能将要”目标。这是谈判者能够合理期望得到的最大值，比如，卖方感觉其可以实际得到的最高价格。这决定了买方和卖方开始谈判时的位置。

当考虑“必须拥有”目标时，考虑谈判协定的最佳替代条件（BATNA）是十分有用的。[5]这包括如果协定不能达成时一方替代选择的确定。它确立了一个标准，在此标准的规定下，任何选择都能被评估，并且当被更有实力的买方施压时，此标准能保证不出现接受不合理条款的情况。通过获得富有吸引力的最佳替代条件，可以设定更高的“必须拥有”目标。举例来说，一个人希望卖掉一栋房子，他可能设立 9 万英镑的“必须拥有”目标，然而，考虑到他出租该房产的最佳替代条件，很明显它的出租价值相当于10 万英镑，这意味着“必须拥有”目标会上升 1 万英镑。在谈判期间，也可以进行这个确认与伴随最佳替代条件而产生的任一建议的比较，来评估谈判达成的协议是否好于另一种选择。[6]

最后，最佳替代条件这个概念鼓励他人在没有一个有说服力备选方案时创造一个。举例来说，在进行工资谈判前，服务的提供方（雇员）能够通过寻找并获得其他单位的一个有利的工作报价来提高他的最佳替代条件，从而加强其谈判地位。

图 7—1 描述了一个谈判情景，由于其中出现了买方愿意付出的最高价（买方的“必须拥有”目标）和卖方愿意接受的最低价（卖方的“必须拥有”目标）重合的情况，所以有可能成交。最终达成的价格将取决于双方力量的对比以及他们各自的谈判技巧。

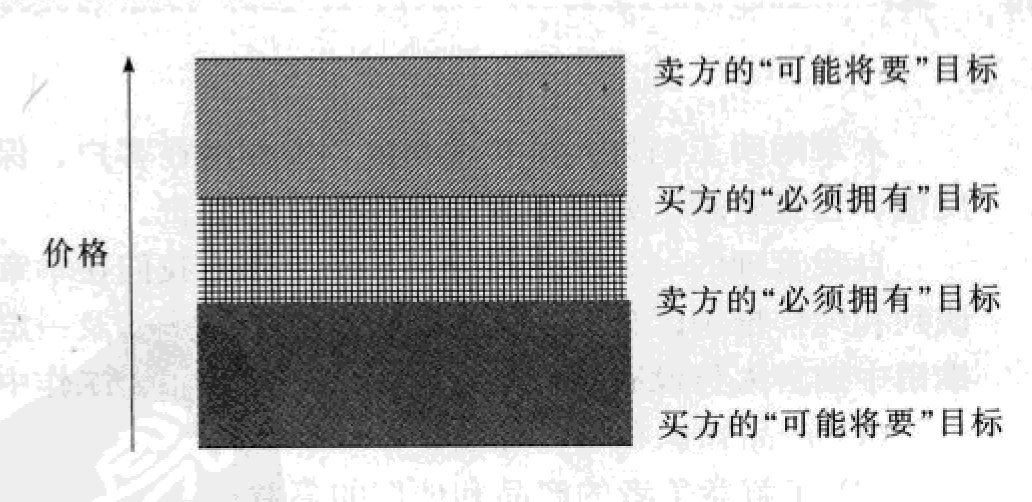


图 7—1　谈判情景示例

资料来源：Adapted from Winkler，J.（1996）*Bargaining for Results*，Heinemann，Oxford.

让步分析

既然谈判意味着为了达成协议的行动，那么可能至少有一方在议价过程中要作出让步。准备工作可以通过分析有可能给予另一方的各种让步来帮助谈判者。让步分析的关键在于评价卖方为获得买方同意而准备作出的让步。这样做就有可能识别出那些卖方损失很少而买方评价很高的让步。比如，如果卖方有余力，比平时更快地发货可能不会花费太多资金，但如果买方对此评价很高，作为对迅速付款协议的回报，卖方就可能完成这笔交易。让步分析中可能包括的项目种类如下：

- 价格；
- 发货时间；
- 产品——其规格，可选择的附加物；
- 价格——前期工作的价格，买方工厂的价格，组装价格，服务价格；
- 付款——发送，接收，正常操作，信用条件；
- 折价物条款，比如汽车。

让步分析的目标是为了确保对买方有价值的任何东西在谈判中不被轻易赠送。一个有经验的谈判者将试着以让步换让步，以便最终达成双方都满意的协议。

提议分析

在准备过程中更有意义的行动是评估买方在谈判过程中可能提出的提议和要求以及卖方对它们的反应。这与在纯粹推销中的目标预期相似——它有助于在激烈的谈判中迅速作出决定。

提议分析还与让步分析有联系，因为当买方提议（比如有利的信用条件）时，其真正的要求是要卖方作出让步。有技巧的销售人员反过来会要求买方作出让步——比如较宽松的发货时间。通过预计买方有可能提出的各种提议，卖方可以计划出其将提出的各种对策。在一些情况中，恰当的回应可能是“让步的结束”（见第8章）。

7.3 小　结

本章阐明了销售人员实现销售、发掘潜在客户、保存顾客记录、提供信息反馈、自我管理、处理投诉和提供服务的职责。

自我管理的一个重要部分是准备工作，我们在本章详细讨论过。要把销售谈判和纯粹推销区分开来，在销售谈判中可能涉及一定的讨价还价，而在纯粹推销中销售人员没有议价的自由。以下是在准备工作中很重要的组成部分：

（1）产品知识和顾客惠益；

（2）了解竞争者的产品和他们的惠益；

（3）销售演示规划；

（4）设定销售和谈判目标；

（5）了解买方行为；

（6）评估力量对比；

（7）让步分析；

（8）提议分析。

第8章我们将讨论个人推销技巧，并考虑如何在实际推销中使用这些准备工作。

【注释】

[1] Lee, A. (1984) "Sizing up the buyers", *Marketing*, 29 March.

[2] PA Consultants (1979) *Sales Force Practice Today: A Basis for Improving Performance*, Institute of Marketing, London.

[3] Kennedy, G., Benson, J. and Macmillan, J. (1980) *Managing Negotiations*, Business Books, London.

[4] Kennedy, G., Benson, J. and Macmillan, J. (1980) *Managing Negotiations*, Business Books, London.

[5] Fisher, R. and Ury, W. (1991) *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Business Books, London.

[6] Pillutla, M. (2004) "*Negotiation: how to make deals and reach agreement in business*", Format Publishing, Norwich.

第8章 个人推销技巧

学习目标

学完本章后，读者应该能够：

1. 区分推销过程中的各个阶段。
2. 将不同的问题应用于不同的推销情况。
3. 了解销售演示和展销包含的内容。
4. 知道如何处理买方的异议。
5. 理解和应用谈判的艺术。
6. 完成销售。

重点概念

- 购买信号
- 完成销售
- 展销
- 需求分析
- 谈判
- 异议
- 个人推销技巧
- 介绍人推销
- 销售演示
- 尝试完成销售

推销应该是营销观念的延伸，这是本书在个人推销方式上的基本观点。这意味着，下面这种做法对销售人员及其公司的长期生存最有利：通过选择最符合顾客需要的产品，他们能识别顾客需求，帮助顾客作出决定。推销这门哲学与韦茨（Weitz）[1]的权变理论框架相一致。他提出，销售访问为销售行为与特定消费者之间的匹配提供了一种难得的机会。因为销售人员根据具体情况调整了他的方法，所以这被称为“适应性推销”，它已被认为是管理销售互动的一种趋于成熟的方法。[2]这不是在否定个人游说的重要性。在现实情况中，一个产品不可能在所有方面都优于其竞争产品，并且销售人员强调其产品的优越性和惠益显然是推销职能的一部分。然而这里个人推销主张的模式是销售人员扮演一个需求确认者和困难解决者的角色。在一个大多数商家依靠消费者重复购买、大部分推销针对机构消费者进行的世界里，销售人员要扮演自信圆滑、口

齿伶俐的骗子角色是不现实的。

1982 年，萨克斯（Saxe）和韦茨将顾客导向推销定义为“销售人员通过帮助他们的顾客作出满足其需求的购买决策来实践营销观念的程度”[3]。他们这样描述顾客导向推销的特性：

1. 拥有帮助顾客制定令其满意的购买决策的欲望。
2. 帮助顾客评估他们的需求。
3. 提供满足顾客需求的产品。
4. 准确地描述产品。
5. 避免采用欺骗性和操纵性影响策略。
6. 避免高压销售技巧的使用。

为了促进顾客导向推销，企业需要发展一种企业文化，它将了解顾客及为其创造价值置于公司理念的中心，并需要使用一套程序对顾客所获支持的效果、顾客对销售人员沟通的满意度和顾客所感知的销售人员行为的道德程度进行评估。除此之外，企业必须将道德纳入销售培训课程中，而且雇佣那些自愿促进和加强道德性规范和政策的销售管理者。[4]

调查研究[5]显示，成功的推销与以下几个方面相联系：

- 询问；
- 提供产品信息，进行比较并提供证据加以支持；
- 承认顾客的观点；
- 同意顾客的感知；
- 支持顾客；
- 缓和紧张气氛。

销售人员在销售访问中应该将这些重要的调研结果牢记于心。他们同时建议适当的销售培训可以改善销售业绩，不仅有助于提高技能，而且通过增强受训者所感知到的自信使他们表现得令人满意。[6]

与所有技巧的发展一样，这一章中描述的理论方法也需要通过实践来补充。许多公司使用角色扮演的方式为发展新的销售人员在特定情况下的技能提供机会。在此情况下，接受训练的销售人员能够观察和改正自己的行为。第 14 章结尾给出了这种训练的一个例子，学生和销售人员可以将本章中描述的一些技巧应用在其中。

为了发展个人推销技巧，分清推销过程中的六个阶段是十分有用的，如图 8—1 所示。这些阶段在实际应用中不必严格遵循书中的顺序。如果买方利益更高，那么在销售演示或谈判过程中可能有异议出现，而且在销售演示过程中随时会受到尝试完成销售的诱惑。此外，在任一阶段中谈判都有可能发生。正如蒙克里夫和马歇尔在 2005 年的报告[7]中指出的：

> 推销过程的演变假定典型的销售人员会以某种形式来执行该过程的多个步骤，但是这些步骤（阶段）不会在每一次推销访问中出现；相反，它们随着时间的推移而出现，被推销公司中的多个人员所完成，而且并不一定遵循任何特定顺序。

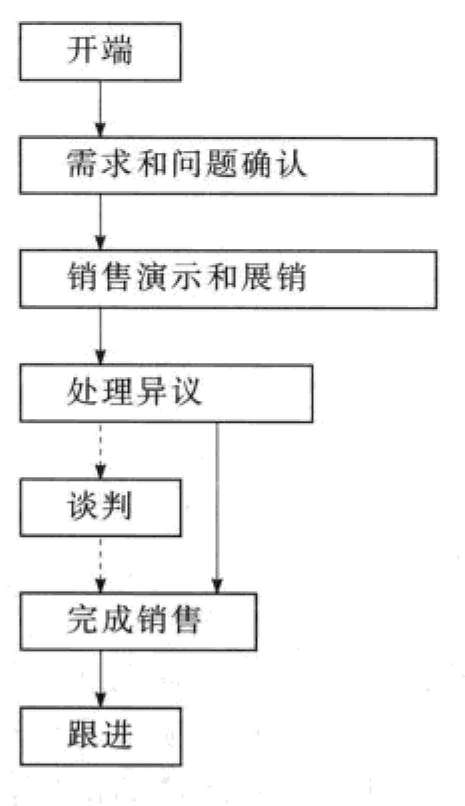


图 8—1　个人推销过程

8.1　开　端

最初的印象可以掩盖随后的感知，所以考虑一种能够实现的良好初始反应方式是很重要的。

消费者希望销售人员在个人仪表和行为方面都像生意人的样子。不整洁的头发和邋遢的衣着会使人对其缺乏信任。此外，销售人员如果不尊重这样一个事实——消费者可能十分忙碌，有很多事情要做——就有可能激怒消费者。

开始的时候，销售人员应该面带微笑、握手，并且在消费者不熟悉情况的时候介绍自己和所在的公司。随后应该有常规的礼貌行为，比如，他们应该等着消费者让他们坐下或至少问询消费者他们能否坐下。要注重细节，比如用左手拿公文包，以便可以用右手握手。这样当消费者伸手表示问候时，就避免了将公文包笨拙地从右手转移到左手的尴尬。

开端的问候很重要，因为它们设定了随后销售访问的基调。通常，开端应该与业务有关，因为这是访问的目的，应该让消费者知道销售人员不会浪费时间。当消费者很有名并且其言谈表露了想谈论更具社会性话题的意愿时，销售人员显然要进行相应的调整。这可以建立与消费者的紧密关系，不过销售人员应该注意这样做的原因，并且不要过度地偏离对业务的探讨。开端的问候应该是：

贸易销售人员：您的橱窗陈设看起来很吸引人。它曾吸引过很多顾客吧？

工业销售人员：通过使用我们的库存控制程序，我们已经帮助很多碰到与贵公司类似问题的公司实现了大量的节约。您现在使用何种方式控制库存？

零售销售人员：看得出您对我们的音像设备很感兴趣。您考虑使用什么

系统?

销售人员犯的最基本错误是以“我能帮您吗?”开始，这导致了“不，谢谢。我只是随便看看”这样的回答。

8.2 需求和问题确认

大多数销售人员有一系列产品要推销。一个汽车销售人员有从经济型小轿车到高档豪华轿车的一系列类型；电脑销售人员会有很多不同系统适合不同顾客的需求和财力；自行车零售商会有来自许多制造商的不同款式提供给顾客；药品销售人员能够为医生提供一系列药物以治疗各种疾病。在所有情况下，卖方的首要目标都是发现顾客的问题和需求。在汽车销售人员卖车之前，他们需要知道顾客的情况：顾客需要什么型号的车?顾客在寻找省油的还是外形漂亮的车?顾客想要汽车行李箱或后车门吗?顾客考虑的是什么价位?只有得到了这些信息，销售人员才能为消费者提供最符合他们需要的商品。在提出合适的电脑系统配置建议之前，电脑销售人员可以进行一项有关顾客需求的调查。在制定出何种类型最适合消费者的明智建议之前，自行车销售人员应该询问自行车将由谁使用，他们喜欢什么类型（比如登山车或赛车）及颜色。药品销售人员可以与医生讨论关于病人治疗的问题，可能会发现某种药膏没有效果或者有毒副作用，这就为其提供了一个解决问题、推销其公司产品的机会。

这种**需求分析**（needs analysis）方法建议在销售的早期，销售人员应该采取耐心听取问题的姿态。为了鼓励消费者探讨自己的问题和需要，销售人员倾向于使用“开放式”而不是“封闭式”问题。开放式问题是答案需要不止一个单词或一个短语的问题，比如：

- “为什么您认为某个电脑系统不适合您的业务?”
- “您购买 XYZ 复印机的主要理由是什么?”
- “ABC 药膏为什么不符合您的预期?”

另一方面，封闭式问题引出的答案是一个单词或短语。它可以用来获得纯粹的事实信息，但是过度使用会妨碍良好关系的维持，并导致突兀的对话。

- “您能告诉我您现在所用设备的名称吗?”
- “贵公司制造 1 000 CC 的航海引擎吗?”
- “贵公司首席机械工程师怎么称呼?”

在现实的销售访问中，可以使用多种问题。[8] 表 8—1 中给出了 13 种问题及其目标和实例。

销售人员应避免在没有找到顾客的需求时就想做**销售演示**（sales presentation）。在尚未询问顾客的需要之前就用一成不变的死板方式开始销售演示，如强调本周提供的优惠等，显得过于简单。

询问对于了解顾客状况也可能十分有用。以下就是这种方法如何重要的说明：

表 8—1　　个人推销中所用问题的类型

问题类型	目标	实例
束缚问题	用于核实信息或者引导潜在客户。	您希望该程序正常运转吗?
领导问题	指导或引领潜在客户的思考。	您穿上这件大衣感觉如何?
替换问题	通过迫使潜在客户从两个或多个方案中作出选择来引出答案。	您喜欢红色还是蓝色的样式?
陈述/问题	陈述后面跟上一个问题，迫使潜在客户考虑。	这部机器转速达到 5 000 RPM 并能每秒处理三个单位的产品。您认为这种生产率怎么样?
角度问题	用于引导潜在客户。	如果我们把它变成蓝色，就能符合你们的要求吗?
信息收集问题	用于收集事实。	您现在雇了多少人?
意见收集问题	用于收集意见或感情。	您对高价能源怎么看?
确认问题	用于引发一个话题的同意或反对观点。	我的推荐有意义吗?
分类问题	减少模糊、笼统和不负责任的话，做到具体详细。	当您说……确切地说您是什么意思?
包含问题	用低风险的方法提出一个潜在客户考虑的话题。	我认为您对敞篷金属顶汽车不感兴趣，是吗?
反歧视	通过避免可能尴尬的情况来获取敏感信息。	研究表明多数司机超速驾车。您也这样做过吗?
过渡	用于连接销售过程中一个阶段的结尾和下一个阶段。	除了以上这些，您还想知道什么?(不)我现在想谈谈……
换位	通过用问题回答问题来将持续对话的责任转移到潜在客户身上。	我何时能送货?您想何时收货?

资料来源：DeCormier，R. and Jobber，D.（1993）"The counsellor selling method：concepts，constructs and effectiveness"，*Journal of Personal Sales and Management*，13（4），pp. 39 - 60.

我们曾面临着一个新顾客与我们的一位没有经验的销售员之间出现的问题。这位顾客是一个新的代表大型连锁超市的酒类采购商。当超市开始推销酒类产品时，问题出现了。该顾客看起来总是自我防卫意识很强，而且询问显示他对酒类贸易并不了解多少。我们邀请他在我们的地盘共进午餐，只是和他聊天。我们发现他喜欢橄榄球联盟，于是就与他讨论这个方面的话题。那以后问题就不存在了，他放松下来，我们了解到他对于这个新的职务感到很紧张。这使我们的交易额从每年 20 000 美元增长到 150 000美元。[9]

在这个过程的最后，销售人员可能会发现总结要点是十分有用的，以便确认买方的理解是否正确。比如：

好的，琼斯先生和琼斯太太。我认为我有一个关于你们应找何种房子

的好主意。你们想要一个距琼斯先生公司15分钟车程的四居室。房间是否可独立或半独立对你们没有问题，但是你们不想靠房产过活。你们考虑的价格范围在120 000英镑～150 000英镑之间。这是你们所需房屋的所有信息吗？或者我还有什么遗漏的？

8.3 销售演示和展销

一旦确认了消费者的问题和需求，接下来自然就是销售演示了。首先要解决的问题就是演示什么。前面的章节使销售人员能在一系列产品中选出最适合消费者需求的产品。其次，在全面讨论了顾客需要的是什么之后，销售人员知道要强调哪一种产品惠益。一个特定产品会有一系列的潜在特点可以为顾客提供惠益，但是不同的顾客有不同的需要。简言之，在确认了消费者的需求和问题后，销售演示为销售人员提供了说服消费者、使其相信销售人员可以提供解决方法的好机会。

销售演示的重点在于认识到消费者购买的是产品惠益，并且消费者只对产品中符合自己所追求的惠益感兴趣。我们在第7章中给出了一些特定产品特点和惠益之间关系的例子。培训项目和销售人员的个人准备应注意，要找出其产品能给予顾客的惠益。

产品惠益应该从两个层面来分析：通过购买特定类型的产品获得的惠益，以及通过从特定供应商处购买产品获得的惠益。比如，全自动洗衣机的销售人员需要考虑与双缸洗衣机相比全自动洗衣机的惠益，以及与竞争者的产品相比自己厂家的自动洗衣机有哪些惠益。这为销售人员在不同的销售环境中提供了极大的灵活性。

由于许多工业产品的科技含量很高，且企业越来越多地雇佣销售工程师而非销售人员，因此在工业产品推销中，推销产品的特点而非产品惠益是十分危险的。在委托专业机构对其销售和营销业务的优势和缺陷进行了一项市场调查之后，珀金斯柴油机公司（Perkins Diesels）发现对于它的销售团队来说这一点很成问题[10]，而且问题还绝不仅仅局限于这一点。高保真设备销售人员长篇累牍地介绍其产品的超强技术性能，搞得顾客稀里糊涂，甚至激怒了他们，这是一个不小的失误。在销售演示中联系产品特点和惠益的一个简单方法是用以下短语连接它们：

- “这就意味着……”
- “这就会使……”
- “这就使您能够……”

比如，一个房地产代理人会说：“这栋房子距离您的工作地点只有四英里远（产品特点），这就意味着您能很方便地在15分钟内到达工作单位（顾客惠益）。”一个办公器材销售人员可以说：“XYZ牌复印机能流水式给纸（产品特点），这就会使您的复印更快（顾客惠益）。”最后，一个汽车销售人员可以声称：“这个车型配备了超速挡（产品特点），这就使您能够在高速公路上减少油耗（顾客惠益）。”

"销售演示"这个术语不应该让销售人员误以为他们要一个人说下去。提问的重要性不仅仅局限于确认需求和问题的阶段。作为销售演示的一部分，提问有两个作用。首先，它能检验销售人员是否已经理解消费者所要惠益的种类。在解释完一个惠益以后，可以问消费者，"这就是您想要的吗?"这一点是十分现实的。其次，通过提问来确认消费者是否理解了销售人员所说的话。理解方面的障碍之一是科技术语的使用，而消费者并不十分理解这些术语。当销售演示活动必须十分复杂而且持续很长时间时，我们强烈建议销售人员不时地停下来问消费者是否有问题。这就给了消费者对任何不太清楚的地方提出问题的机会。这个提问过程允许销售人员根据所面临的环境调整销售演示的速度和内容。消费者有着不同的背景、技术经验和智力水平。提问使销售人员能够更有效地交流，因为它能为卖方提供必要的信息以根据不同的消费者对销售演示进行调整。

许多销售情况对于消费者来说涉及风险问题。不管销售人员谈论什么样的惠益，消费者都可能不愿改变现有的供应商和产品，因为任何改变都可能会引起不可预见的问题——交货时间可能不确定，或者新产品不可靠。销售人员的保证本身不可能十分具有说服力——毕竟，他们的工作要求他们那样说，不是吗？风险问题是许多推销失败的潜在原因。销售人员准确地识别了顾客需求并把产品惠益与这些需求联系起来。消费者并没有提出许多异议，但是出于各种原因就是不买。一种可能的原因就是消费者行事谨慎，坚持现有的供应商或产品以减少风险，防止出现问题。那么，销售人员怎样才能降低这种风险呢？以下有四种主要方法：

(1) 介绍人推销；

(2) 展销；

(3) 保证；

(4) 试验订单。

介绍人推销

介绍人推销（reference selling）涉及使用满意的顾客，以便使消费者相信销售人员所推销产品的效力。在准备的过程中，应该按照产品类型制作一份满意顾客名单。满意顾客的信件也应该妥善保存并用于销售演示中，以便树立信心。这种方法在推销中十分有效，它能使消费者从仅仅对产品感兴趣转到相信该产品能解决其问题。

展　销

中国有句谚语：告诉我的我会忘记；展现给我的我可能记住；吸引我的我会理解。

展销（demonstrations）还能减小风险，因为展销证明了产品的惠益。一家制作销售培训影片的大型公司会组织一次区域性精品展销，来向培训经理们证明自己产品的质量。工业产品制造者将安排展销，以显示他们的产品在实际应用中的能力。汽车销售人员将允许顾客试驾。

除了最简单的产品以外，我们建议将展销分为两个阶段。第一个阶段包括对产品的特点和惠益的简短描述，以及对其如何运转的解释。第二个阶段包括实际的展销本身。展销应该由销售人员执行。使用这种分两个阶段方法的原因是，展销的观众很难在观看产品运行时理解其运行的原理。这是因为观众同时还在受到竞争者产品的刺激。销售人员将借助灯光、音响和自己的声音来吸引消费者的注意力。

如果设备在运行，那么销售人员可以鼓励消费者在其指导下自己使用这些设备。假如选择了适合消费者需求的正确设备进行展销，而且它运行可靠，那么展销可以使消费者更倾向于购买。

接下来，我们就个人推销过程中十分重要的部分给出一些实用的建议。没有展销，销售人员就会缺少一个主要的推销工具。

展销前

1. 使展销过程尽量简短，不过不要过于简短，以致无法获取订单或无法完成开辟进一步谈判道路的销售目标。这是一个基本的平衡问题，因为销售人员必须判断个体的情况并有根据地调整展销。对一些潜在消费者可能需要使用更长时间、更有技巧的展销。

2. 使展销过程尽量简单，要记住有些潜在购买者不太关注技术问题。绝不要过分强调专业术语，因为一般来说潜在顾客会假装已经理解，不愿承认他们是外行，因为这样会让他们很丢面子。他们会从头到尾观看展销，最后可能在结束的时候提出一些借口推迟购买决定。他们很有可能不会购买（或至少不从你这里购买）。要特别强调这一点，因为事实表明许多潜在的销售机会往往因为展销过于专业而流失。

3. 与同事排练如何处理可能出现的异议（比如让一个人扮演“笨拙”的消费者）。想好如何在展销中处理和克服这样的异议。这时使用互动的录像节目是很有用的，因为你可以看见自己的错误并排练一个更好的展销和销售演示。

4. 知道产品的卖点并准备随时在展销过程中提出这些卖点。然而，这些卖点必须以顾客惠益的形式展现出来。因此我们必须预先确定消费者行为。这样，就有可能实现对方惠益的最大化。

5. 如果预先进行了足够的排练，展销就不应该会出现错误。但是机器确实会出现故障，而且供电有时会中断。做好应对这些突发事件的准备（比如排练适当的“台词”并在录像带中准备一个备用的成功展销案例）。这样做主要是为了避免突发事件，并准备好尽可能顺利地启动应急方案。

执行展销

1. 以“将要做什么、证明什么”的简洁声明开始。
2. 向潜在购买者展示如何参与展销过程。
3. 使展销尽量有趣且令人满意。
4. 向潜在购买者展示产品的特点是如何满足其需求或解决其问题的。
5. 努力使这些需求转变为购买欲望。
6. 直到购买者对展销完全满意才离开。这种满意有助于证明最终的消费，

同时还将减少购买之后产生的任何投诉及投诉的严重性。

7. 通过再次强调已经在展销中提出的购买惠益来进行总结。注意，我们说的是购买惠益而不是销售惠益，因为购买惠益与个人购买行为密切相关。

8. 展销的目标应该是：（1）使销售人员立即获得销售（比如让一名车展的观众进行试驾）；（2）为未来的谈判铺路（比如让一名货车队采购员在展销上试驾）。

9. 根据以上的目标，在现在下订单或以会议、电话、信件的形式安排进一步交流的情况下，可以对决策单元的其他人员进行附加展销。

展销的优点

1. 在推销过程中，展销是有用的辅助手段。展销使日常销售活动更加现实可行，因为它们比单纯的口头描述或视觉演示更多地利用了人类的感官。

2. 当潜在顾客参与展销时，销售人员就更容易提出问题，以便确定顾客行为。这就意味着，在随后的推销过程中，销售人员能避免强调不合适的购买动机。

3. 展销能使销售人员将潜在购买者的利益最大化。换句话说，销售人员能将产品惠益与潜在消费者的购买行为联系起来，并采取更有创意的方式进行，而不是集中在预先准备好的销售惯例上。

4. 如果能说服顾客参与展销过程，就更容易克服其异议。事实上，很多潜在异议到最后都不会被提出来，因为展销过程已经将它们消除了。实际上，如果最初出现的异议较少，甚至得到了圆满解决，销售就更有可能发生。

5. 展销对于顾客来说有一定优势，因为他们能很容易以一种更现实的方式提出问题，更清楚、更快地确定产品的效果。

6. 能更快地克服购买限制，且消费者比在面对面的销售/购买情况中能更快声明其购买兴趣。这使展销成为十分有效的销售工具。

7. 一旦顾客参与展销，就不太可能出现“顾客后悔”的情况（就是随后会怀疑买得不值）。通过参与展销并且默认最后的结果，购买者已经主动购买了产品并且不是推销的结果。

保　证

产品可靠性、售后服务以及由处罚条款支持的发货保证能够建立对销售人员的信心，并减少在出现错误时消费者的成本。它们的建立是公司政策而不是销售人员的决定，不过销售人员不应该低估它们在销售演示中的重要性。

试验订单

销售人员减少风险的最后策略是鼓励试验订单，即使在面临直接重复购买（见第 3 章）时，或在短期内对公司和销售人员花费的时间来说不太合算。习惯于在一家供应商处购买的消费者可能认为改变会带来不确定的风险。新的供

应商能突破障碍的唯一方式是获得一份小额订单。这份订单实际上为供应商提供了一个展示自己持续及时供应高质量产品能力的机会。由此建立的信心能带来更多的长期业务。

阿克顿移动集团——办公移动化为销售团队建立建筑供应商自动化销售流程

焦点

阿克顿移动集团（Acton Mobile Industries）一直以电子数据表和其他基于纸张的方法来管理其销售过程。在新的管理方式下，公司制定了利用网站 XSalerator. com™使销售过程自动化的经营决策，通过缩短销售周期、最优的业务执行和利用准确的实时预测数据支持高级管理的能力来提高收入和销售效果。

顾客概述

阿克顿移动集团自 1970 年以来一直为办公移动化和组合式建筑行业提供服务，公司拥有设在马里兰州巴尔的摩的总部和设在 12 个地区的 15 个办事处。凭借迅捷地交付令工作监督和工程管理既舒适又便利的临时性场地的能力，公司已成为提供办公移动化和组合建筑来满足顾客特殊需求的行业领导者。阿克顿移动集团为建筑工地、学校和工业提供各种临时性场地。

环境概述

阿克顿移动集团决定通过基于互联网的销售自动化系统来使其销售过程自动化，以更好地管理从客户开发到完成订单的销售过程。查普曼集团（Chapman Group）则致力于通过包括评估、用户定制和执行的三阶段过程来执行其独有的销售自动化解决方案（XSalerator. com™）。

努力

查普曼集团与一个由阿克顿移动集团总部办公室的高级成员和区域销售多名成员构成的顾客团队共同工作，来进一步开发该项目的战略目标和愿景。这就为获得对阿克顿工业销售过程有价值的见地提供了可能，通过新的销售自动化方案的执行来确定关键改进区域。在这一初始评估阶段，查普曼集团与主要股东会晤，讨论是否采纳销售自动化概念的设想。

下一阶段包括定制 XSalerator. com™，为销售团队提供一个能够更稳定地满足其定额的系统，并提供一个可靠的最优销售执行的支持。系统的用户界面被设计为反映阿克顿集团预想的市场主要业绩指标，包括一系列的图表和分析。XSalerator. com™中的每一个视频在此过程中都经过检查，最终形成一个用户界面友好的、注意结果的系统。

成效

自 2004 年 2 月实施以来，阿克顿移动集团在预测、前景发展、自主经营和订单执行几方面实现了根本改进。雇员获得一个集中的培训期，使他们熟识系统并为他们设置一个未来成就的路标。对所有雇员来说，结果指向一个更有效的销售过程、一种更新的战略意识和销售多样化方向。

资料来源：www. chapmanHQ. com with permission.

8.4 异议的处理

异议（objections）是购买者提出的任何关心的事和问题。[11]然而有些异议本身是混乱而令人疑惑的表述，或与财务报表或销售人员介绍的信息不一致。销售人员不应总是沮丧地看待异议。许多异议恰恰表示了消费者的兴趣。消费者提问是想获取更多的信息，因为他们对销售人员所说的感兴趣，而问题是消费者尚未被说服。异议强调了对消费者来说很重要的问题。比如，在培训销售人员的时候，福特公司指出顾客的异议是指出其想法的路标。

有一个例子可以说明上述观点。假如一家工业黏合剂制造商的销售人员面对以下异议："为什么我要买你们的新黏合枪呢？我对现有的直接从胶粘管中往外挤这种方式十分满意。"很显然，这种类型的异议表达了一种需要额外信息的欲望。销售人员的任务是以一种不反对消费者且有说服力的方式提供信息。事实上，人的特性决定了即使有更强有力的证据支持，这种论点也不一定总是占上风，人们不希望被证明是错误的。要想改变供应商的行为可能会遭到抵制，因为它意味着对消费者过去决定的批评。对于销售人员来说，忽视异议处理的情感方面会带来灾难性的后果。我们应该避免的情况是由于销售人员的态度问题导致消费者坚持自己的立场。

所以，处理异议的有效方式包括两个方面：准备有说服力的答案；开发一系列技巧以应对异议，同时要以一种让消费者不丢面子而接受这些答案的方式表达出来。第一个方面在前一章有所涉及。现在我们重温一些技巧，来说明第二个目标是怎样实现的，如图 8—2 所示。

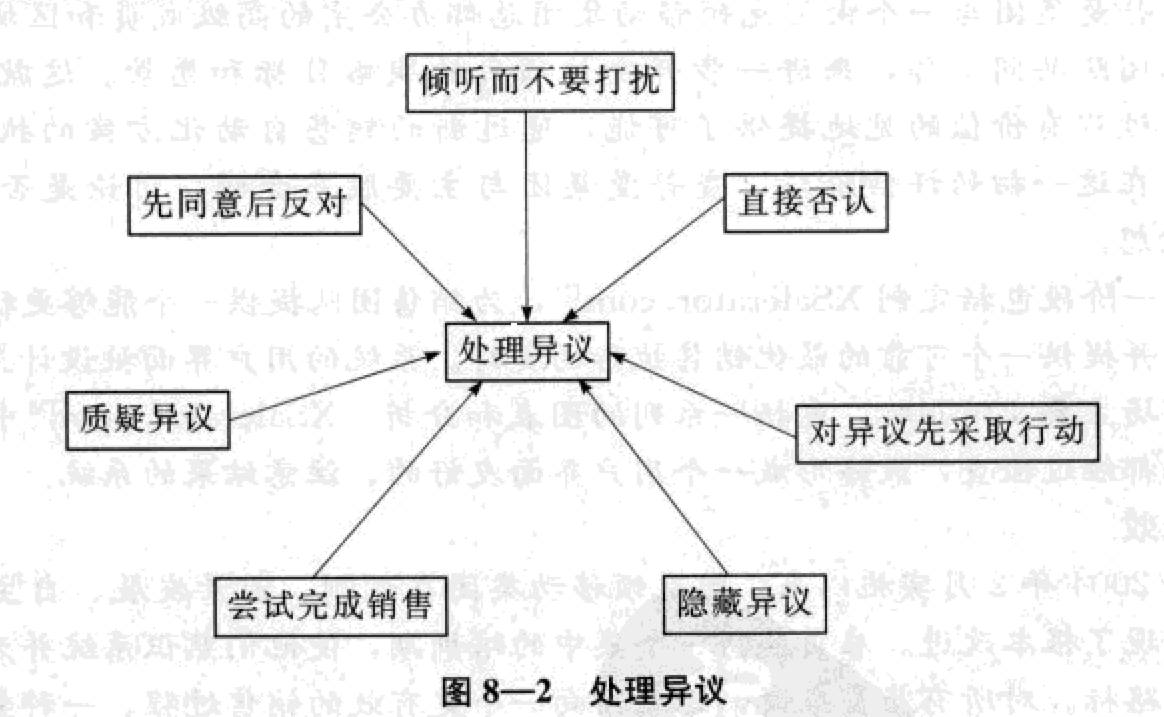


图 8—2 处理异议

倾听而不要打扰

有经验的销售人员知道，如果中途打断购买者的异议，销售人员留给消费者的印象会是销售人员认为：

- 异议很明显是错误的；

● 异议微不足道；
● 没有必要让消费者说完，占用销售人员的时间。

打断否认了消费者有权利受到的那种尊敬，并且可能导致对异议背后真实情况的误解。正确的方式应该是细心、专注而尊敬地倾听。消费者会很感激，因为销售人员在严肃地探讨这个问题，并且销售人员会从对问题清楚全面的理解中受益。

先同意后反对

这种方式保持了销售人员对消费者的尊敬。销售人员首先同意消费者所说的是明智合理的，在此之后提出不同意见。因此，这样做减少了异议并创造出一种和谐的气氛而不会导致抵触情绪。比如：

消费者：问题是你的拖拉机比其他竞争者的价格高。

销售人员：是的，乍一看我们的拖拉机价格与竞争对手相比是高了些，不过我想告诉你的是，如果从机器的生命期来考虑的话，我们的产品更经济实用。

这个例子说明了为什么这种方法有时被称为"先同意后反对"技巧。在同意的陈述之前说"是的"，而"但是"拉开了反对论述的序幕。但是，没有必要非得使用这些词语。事实上，在一些销售情况中，消费者已经很习惯销售人员使用这些词语了，以至于这种技巧失去了效果。幸运的是，我们还有其他不那么华而不实的方式：

● "我很理解您对本产品比其他竞争对手产品价格更高的考虑。然而，我想告诉您……"

● "顾客 XYZ 一年前也提出了同样的问题。我可以向您保证，这位顾客对他的购买决定十分满意，因为产品在整个生命期节省下来的费用远远超过了最初购买费用的差额。"

● "您的问题很对——最初的费用的确有点高。这就是为什么我想告诉您……"

使用介绍人推销的方法能与先同意后反对的方法结合起来，从而提供对抗异议的强有力的手段。比如，向公众免费发放报纸的销售人员经常遇到以下的异议：

消费者（比如汽车经销商）：你的报纸向公众免费发放。拿到它的人大多数看都不看就把它扔了。

销售人员：我可以理解您对免费报纸无人阅读的关注。然而，还是有很多人的确阅读了，以便找到市场上有什么样的二手车。Grimethorpe 汽车公司的吉尔斯（Giles）先生已经在我们这里做了两年的广告，而且他对结果很满意。

直接否认

使用这种方法要谨慎，因为其危险在于它能引起销售人员希望避免的那种敌意。然而，当消费者明确地寻求事实信息时可以使用。比如：

消费者：我觉得这个室内装饰品很难清洗。

销售人员：不，先生，完全不是这样的。这个材料是由新开发的合成纤维制成的，它能抗污，并且用肥皂、水和干净的布就可以轻松除去污渍。

质疑异议

有时候提出的异议太笼统以至于很难反驳。比如，顾客可以说不喜欢产品的外表，或者产品质量不好。这时候销售人员就要质疑异议的本质，以便弄清面临的确切问题。有时候这会使一个很大的异议变成一个可以轻松解决的异议。

消费者：很抱歉我不喜欢那辆车的外形。

销售人员：您能确切地告诉我，您不喜欢外形的什么地方吗？

消费者：我不喜欢座椅的样式。

销售人员：事实上，这种样车可以配备许多不同的座椅样式。我们可以看看目录来找找有没有您喜欢的样式。

质疑异议的另一个好处是，在试着解释异议的确切本质时，消费者自己可能会意识到这些异议其实不那么重要。

对异议先采取行动

有了这种方法，销售人员不仅可以预见异议并准备如何反驳异议，而且实际上可以把异议作为其销售演示的一部分提出来。

这样做有两个好处。首先，销售人员可以控制异议提出的时间。这样，可以计划好将异议在最适当的时间提出来，以便有效地解决。其次，因为它是由销售人员提出的，所以消费者就不会觉得需要对已经提出的问题进行辩解。

然而，使用这种方法的危险在于，销售人员可能强调了买方并没有想到的问题。该方法多用于销售人员反复面临同一个异议时。也许消费者会不断提出，销售人员效力的是同行业中最小的公司。这时销售人员可以用以下的方法先发制人："我们公司比同行业的其他公司小，这意味着我们能够更快地满足我们顾客的需求，并更努力地让我们的顾客满意。"

把异议转变为尝试完成销售

尝试完成销售（trial close）是当消费者拒绝投入时，销售人员在对推销过程继续进行的机会毫无偏见的情况下尝试完成销售的行为。

销售人员把异议转变为尝试完成销售的能力取决于完美的时机控制和大量判断。通常在推销过程进展顺利且销售人员判定只剩下一个异议时才尝试使用这种方法。在这种情况下销售人员会说："如果我能保证这辆车耗油不多于Vauxhall Vectra，您会买吗？"

在处理异议时，销售人员应该记住激烈的争吵不可能赢得销售——消费者是在朋友这里而不是在敌人那里买东西。

隐藏异议

并不是所有潜在顾客都会提出异议。他们往往什么都不说，因为提出异议会妨碍或延长销售活动。这些人可能相信与销售人员保持良好的关系，并且在访谈结束时宣称将考虑购买是在不进行购买的情况下最好的战术。销售人员对隐藏异议的最好回应是试着提出问题，发掘问题的本质。如果销售人员相信消费者不愿意透露其真实异议，他们应该提出以下问题：

- “到目前为止您还有什么不确定的吗？”
- “您有什么想法？”
- “需要怎样来说服您呢？”

发掘隐藏异议对成功的推销至关重要，因为要想说服对方，我们需要知道该说服他们什么。然而，对于不善交际的消费者来说，做到这一点很困难。销售人员的最后一招可能是“再猜一猜”不愿购买的消费者到底怎么想，并提出他们认为可能是引发问题的异议，然后提出这样的问题：“我想您没有完全被我们产品更优越的性能所打动，是吗？”

8.5 谈　判

在一些推销情况中，销售人员或销售团队对销售条件有一定程度的谨慎。**谈判**（negotiation）可能由此而进入销售过程。卖方会就价格、信用条件、发货时间、折价物价值以及商业交易的其他方面进行谈判。达成的交易将取决于双方力量对比（见第 7 章）以及各方参与者的谈判技巧。

准备工作的重要性已经在前面的章节有所涉及。销售人员应该估计消费者的需求、供货商面临的竞争、对消费者业务情况的了解及其面临的压力。然而，在谈判过程中还涉及一些帮助销售人员的其他指导方针。

高起点但是要现实

在开始就抢占制高点有很多充足的理由。第一，消费者可能会同意。第二，它为谈判提供了空间。作为购买的回报，消费者希望卖方能作出让步。在汽车市场这种情况很普遍。汽车销售人员很少对使用现金的消费者还坚持广告中打出的价格。当考虑起点多高合适时，其限度是要保持在消费者的现实期望值以内，否则他们可能一开始就不愿与卖方讨论。

尝试用让步换取让步

有时候有必要为了确保销售而作出让步。消费者可能会说，如果卖方降价 100 英镑就会购买。如果卖方还有一些谈判空间，那么这完全可以接受。然而，在其他情况下，特别是当卖方由于能够比竞争者更好地满足消费者需求

时，卖方就有了一定程度的实力，能从买方那里换取让步。完成这项工作的一个简单方式是使用“如果……那么……”这种技巧。[12]

●“如果您准备在我们的经营场所提货，那么我准备把购买价格调低 10 英镑。”

●“如果您准备在 28 天内付款，那么我愿意提供 2.5%的折扣。”

这是谈判者可以使用的有力工具，因为它推动了达成协议的进程，并保证了给予消费者的让步与消费者作为回报而作出的让步相匹配。

在准备阶段，根据让步的成本和价值来评估其可能性是明智的，对于买卖双方都是如此。在以上的例子中，卖方的发货成本可能要比买方的提货成本高很多。因此，这种让步的实际结果是，销售人员向消费者提供了一种成本很小的惠益。

执行行为技能

格雷厄姆[13]报道了由 Huthwaite 研究组进行的关于谈判效力的研究。通过对娴熟而有效率的谈判者和一般人员进行比较，研究者确定了一组与谈判成功关联的行为技巧。

● 询问大量问题：疑问可以寻求信息（知识就是力量）并且辨别购买者的感觉。他们也会实施控制（进行问询的人引导谈话的主题），在购买者答复之前给予其考虑时间，更是直接反对的一种替代方式。

● 使用标记行为：这宣告了将要采取的行为。标记行为的范例如“我能问一个问题吗?”“我想进一步说明两点”和“我可以总结一下吗?”

● 但是不标明争执：提前向另一方宣称你准备反驳他的观点，可能会让你的观点听起来是不公正的。诸如“我完全不同意这一点”或“你刚才说的我无法接受”之类的话都会使另一方采取防卫性的态度。

● 通过测试理解程度和进行总结来保持清晰：测试理解程度是一种试图辨别先前的内容是否已被理解的方式。总结是一种以简洁的形式重申先前讨论内容的行为。举一个例子说明这种组合行为，“看看我理解得是否正确，您刚才提到如果我们能够下星期交货，在价格上与竞争者一致，并提供一天的免费培训，那么今天您就会向我们订购”。

● 表达感觉：与传统的智慧相反，有技巧的谈判者并不是面无表情的。他们表达自己的感觉，这使他们看起来更人性化，并创造一个信任的氛围，而且是说出棘手事实的一种替代方式。

● 避免反建议：这是另一方提出建议后没有表现出对他们提议的考虑，紧接着提出的任何形式的建议。反建议通常是直接的。如果卖方不准备对买方的提议给予适当考虑，那么买方为什么要听卖方的呢?

● 避免挑衅：这是指通过自夸和恩赐态度很可能激怒他人的行为。诸如“听着，年轻人，我想你会发现这是一个有吸引力而且慷慨的出价”的表述更有可能激怒他人而不可能具有说服力。回应将会是“我完全有权判断你的出价，不要自以为是”。

● 不要淡化你的理由：根据常识，提出尽可能充分的有利于提议的理由是获得认可的正确做法。问题在于越来越多的观点被提出，其效果就越来越弱，

这就促使购买者攻击薄弱环节并且讨论也变得集中于这些方面。正确的方法是，仅给出少量强有力的理由，而不是完全列出强势和薄弱点。这就避免了薄弱的论据淡化强势论点的风险。

除了这些行为技巧以外，巴斯柯克（Buskirk）于 1995 年给出进一步的建议[14]：

● 避免使讨论个人化：谈判在任何时候都不应成为针对个人的。谈判在任何时候都不应出现“你太荒谬可笑了”或“你的价格太低了”之类的话。称某人的讲话“荒谬”是一种侮辱。讲话时应该去掉人称代词，改称“那个价格太低了”。

消费者的谈判技巧

在谈判中消费者也有一些技巧可以使用。卖方要留意它们的存在，因为有时候这些技巧的效果是破坏性的。肯尼迪、本森和麦克米伦（Kennedy，Benson，and Macmillan）[15]提出了一些用于削弱销售谈判者地位的技巧。

首先，消费者说：“除非你立即同意降价 20%，否则我们将到别处寻找供应商。”从某种意义上来说，这是对卖方使用的“如果……那么……”技巧，不过在这种情况下后果更加严重。对此，正确的回应取决于在准备过程中力量对比评估的结果。如果消费者的确有一些选择，而所有的这些选择都提供与卖方产品同类的惠益，那么卖方可能不得不作出让步。如果卖方的产品比其竞争者有明显的优势，销售人员就能够应对这些挑战。

消费者使用的第二种手段是采用“卖得便宜，未来就是光明的”这种技巧：“我们不能装做不知道我们提出的价格稍低，但是对你来说真正的好处在于未来的销售。”这话可能是真的——事实上卖方自己的目标也是在消费者的业务中站稳脚跟。而在其他时候，这是一种从卖方处攫取最大价格让步的开场白。如果卖方的地位相当有利，就应该提出具体的细节和实实在在的承诺。

最后一种技巧被称做“诺亚方舟”——因为它出现的时间非常长！消费者用手指轻敲着文件说：“你得给个更好的价格。我这里有你竞争对手的报价，他们的价格更低。”销售人员的反应取决于其自信程度。销售人员可以说买方是虚张声势，并且可以要求看看对手的报价单；或者通过声称他们认为消费者希望他们能证明其价格的合理性来取得主动权；或者，如果得意于过去的成功，他们可以说“我建议你们接受其中的一个价格”。

8.6 完成销售

之前所讨论的技巧和方法对于持续的销售成功是不够的。完成这一组合所需的最后部分是——**完成销售**（close the sale）的能力。

一些销售人员认为有效的销售演示应该会使消费者主动提出购买产品，而不需要卖方来完成销售。这种情况有时会发生，不过更多情况下需要销售人员采取主动。这是因为无论销售人员如何准确地确认了消费者需求，将产品惠益

与其需求结合起来并克服了异议，消费者心里可能还是有些疑虑。这种疑虑以推迟购买决定的形式表现出来。考虑清楚难道不是更好吗？看看竞争对手XYZ提供的产品难道不是更明智吗？然而，一个简单的道理就是，如果真的将购买推迟到其他时间，消费者就有可能从竞争对手那里购买。当卖方能够影响消费者时，他就比竞争对手具有优势，所以销售人员的任务之一是尝试完成销售。

那么，为什么一些销售人员不愿意完成销售呢？问题在于大多数人害怕遭到拒绝。完成销售就是问消费者买还是不买。有时候答案是否定的，销售人员会被拒绝。避免完成销售不会导致更多的销售，但是遭到拒绝会更有失脸面。有一点非常重要，我们需要明白，就是不要害怕完成销售。接受一些消费者肯定会拒绝这样一个事实，但是要相信使用完成销售的方法比不使用会让更多的人购买。

完成销售的一个主要考虑因素是时机的控制。一条普遍的原则是尝试在消费者表现出很感兴趣或有购买产品的明确意向时完成销售。因此，销售人员应该仔细发掘这些**购买信号**（buying signals）并且据此作出回应。在销售演示中，购买意向不可能持续增长。它们更可能在销售过程中起伏不定（见图8—3）。真实的情况反映在图中就是一系列的凹凸。这里，可以举一个例子来解释。当销售人员谈论一个十分符合消费者需求的重要惠益时，购买意向有可能急速上升。然而，消费者随后可能会提出问题，这种购买意向程度就会降低，或者消费者会思考产品所做的宣传是否完全合理。这使得购买意向减弱，在销售人员消除了异议或者证实了宣传的真实性之后，购买意向才出现增强。

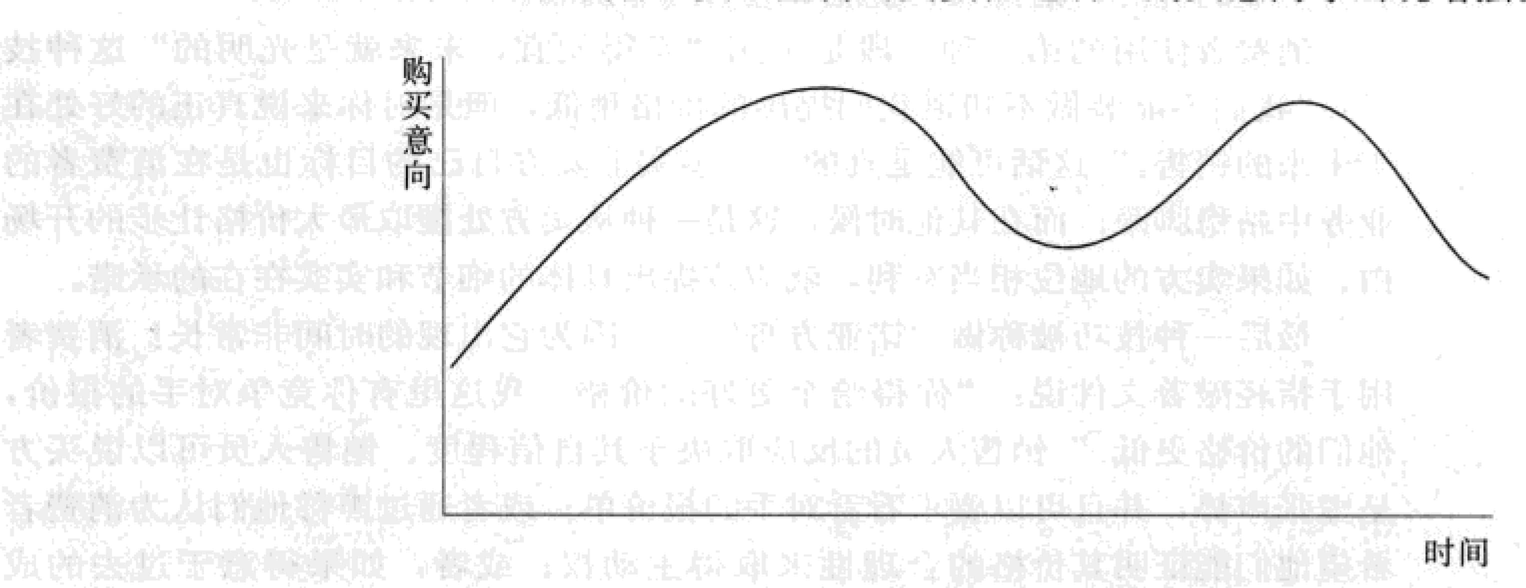


图8—3 在销售演示中的购买意向

理论上销售人员应该尝试在高峰完成销售。事实上却很难判断什么时候应该完成销售。消费者可能会假装不感兴趣，并且在整个销售访谈中可能会出现好几个高峰。应该选择在哪一个高峰完成销售？答案之一在于经验。有经验的销售人员能通过直觉，知道消费者的购买意向对于完成一个有价值的销售来说是否足够有利。此外，如果需求和问题的识别进行得好，销售人员大致就能知道在他们将所有的产品惠益与顾客需求匹配之后，就是该完成销售的时候了。从理论上来说，那时购买意向就应该在最高峰了。

然而，不是所有的消费者都符合这一理论上的计划，销售人员应准备在计划的销售演示还没有完成时就完成销售。所使用的方法就是**尝试完成销售**。这

种方法包括用这样的方式来要求下订单，即如果时机还不成熟，销售演示能以最小的中断继续进行。也许在销售演示的早期顾客会说：“是的，那就是我在找的东西。”销售人员会回答：“好的，您希望何时发货?”甚至在消费者说还没有做好决定时，销售人员可以继续销售演示，或者根据当前的情况问一个最适合的问题。

当销售人员已经讨论了所有的产品惠益并回答了顾客所有的问题时，销售访问中就会出现一个时间。很显然，这就是决定时间：消费者很有热情但又在犹豫。这里有一些销售人员可以使用的技巧（见图 8—4）。

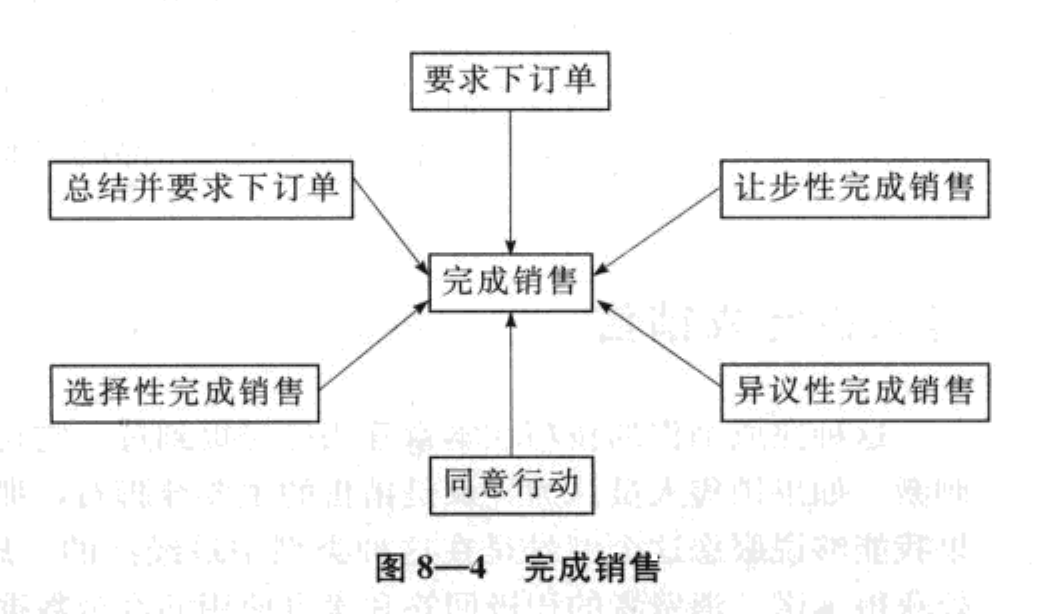


图 8—4　完成销售

直接要求下订单

直接要求下订单的最简单技巧包括：

- “我要给您留一个吗?”
- “您想买它吗?”
- “您想要吗?”

使用这种技巧的关键是在要求下订单之后保持沉默。销售人员已经提出了一个封闭式问题，暗含着肯定或否定两种答案。要想有效地打破沉默，就要让消费者自己跳出圈套。消费者会忘记开始时的问题而回应销售人员之后的话。

总结并要求下订单

这种技巧使销售人员能够提醒消费者销售过程中的要点，并暗示已经到了做决定的时间，购买是之前销售过程的自然延伸。

“好的，史密斯先生，我们都同意 ZDXL4 型号的车符合您对低噪音、高生产率以及驾驶舒适度的要求。我可以为这个型号下订单吗?”

让步性完成销售

这包括保留一个让步，用做最后达成协议的条件：“如果您愿意现在下订单，我愿意额外提供 2.5%的折扣。”

选择性完成销售

这种完成销售的技巧是先假设消费者愿意购买，然后决定应该是红色还是蓝色，发货日期到底应该是周二还是周五，用现金还是支票付款等。在这种情况下，我们建议销售人员使用两种选择方案，同意任何一种方案都可以完成销售：

- “您喜欢红色还是蓝色?”
- “您希望周二还是周五发货?”

这种技巧已经被销售人员运用了很多年，因此应当谨慎使用，尤其是在面对专业的购买者时，他们可能有多次使用该产品的经验，也很清楚销售人员在做什么。

异议性完成销售

这种完成销售的技巧在本章开头已经提到过。它包括使用异议作为购买的刺激。如果销售人员认为异议是销售的主要绊脚石，那么他们能够通过说“如果我能够说服您这个型号是在这种类型中最经济的，您愿意买吗?”从消费者处获得承诺。消费者的积极回答和卖方使用的客观数据比较参考都能有效地帮助完成销售。

同意行动

在一些情况下，尝试完成销售是不合适的。许多工业品的销售周期很长，销售人员在初期的会晤中试着完成销售就可能带来麻烦。比如，在推销药品时，销售人员不试着完成销售而是试着完成“同意行动”，也就是说，销售人员和医生都同意在下次会晤之前做些事情。这种技巧有助于医生一销售人员关系的发展和维持。

销售人员的一个重要品质是坚持。作出花一大笔钱的决定不太容易。在大多数情况下，没有一个产品能在所有的评估标准方面都超过竞争产品。这就意味着所有这些产品的销售人员都有机会成功。最终的决定可能属于那些最坚持不懈尝试说服顾客其产品能够满足消费者需求的销售人员。小孩子很快就知道如果第一次要求被拒绝，就必须有第二次、第三次要求才可能会成功，关键是要知道在哪里划清坚持与骚扰之间的界线。

一旦达成销售协议，销售人员应该遵循两个规则。首先，他们一定不能有情感的表露。不管销售多么重要、销售人员多么高兴，他们都应该保持冷静、专业。之后会有很多庆祝的机会。其次，尽可能有礼貌地离开。他们停留的时间越长，消费者就越有可能改变主意并取消订单。

8.7 跟　进

销售过程中最后一个必要的步骤是保证顾客对购买满意，并且在发货、安装、产品使用以及培训方面都没有问题。销售人员可以推迟跟进电话，因为它不能立即带来订单。但是，对于很多公司来说，有回头客代表着成功，而跟进电话能扮演重要角色。它能表明销售人员真正关心顾客，而不仅仅只对做销售感兴趣。

跟进电话还可以让消费者放心，其购买行为是正确的。就像我们已经看到的，许多顾客遭受认知失调之苦，也就是为他们是否做了正确的选择而痛苦。

技术的发展改变了跟进的方式。传统的跟进一般通过电话、顾客感谢信询问产品是否符合预期，或者销售人员拜访以观察是否有问题出现的方式进行。现今，电子邮件被频繁使用，特别是针对组织间营销的情况。利用电子邮件与顾客沟通既迅捷又有效，而且一旦出现问题，可以快速反应。[16]

这一章已经着重说明了根据不同的顾客需求和情况改变销售方式的重要性。下面的例子通过向我们展示英国和德国顾客的不同来继续这个主题。

在德国推销

销售人员应该注意针对不同的顾客和做生意的方式来改变其销售方式。英国 Psion 电脑公司的两个德国员工描述了英国和德国公司做生意的主要不同点：

"德国公司强调官僚主义和正确的程序。在英国公司，人们做事情更加即兴，也就是说，他们能更灵活地作出回应并快速地满足客户的需求。在德国，特别是在大的德国公司，你必须经历十分长的官僚程序。"

"我认为德国人十分精确。他们的态度是'我想在早上 10：15 而不是 10：16 要这个东西'。如果你在英国订了某种东西并问'货物何时到达?'，你将被告知'下个月到'。"

工作等级在德国十分重要。比如，当老板不在的时候，他的下属连最小的决定都不愿做。在这种情况下，销售人员会浪费许多宝贵的时间，他们往往在尝试向没有得到授权决定是否购买此产品的人们进行推销。

德国人强调个人接触并且经常希望与生意伙伴面对面交谈。然而，一对一的会晤很少，因为高级主管往往至少要带一名同事。有时候他们显得很有信心，几乎有点傲慢。正确的回应是有礼貌且得体。德国人不喜欢用幽默掩盖不确定性，特别是在第一次会晤的时候。

应该用头衔和姓称呼德国商人：斯密特先生或者施特劳斯女士。他们穿着很严谨。在德国的商务谈判中，午餐是一个重要部分，尽管客人一般会被邀请到公司餐厅而不是在外就餐。

供应商的销售队伍将与购买部门谈判，后者会有很大的权力。尝试绕过购买部门可能会引起麻烦。在交易会上面对面的接触和广告活动经常用于与工程师和其他技术人员的交流。

资料来源：Based on BBC2 Television (1993) "Germany Means Business：The Frankfurt Contenders", January 5；Forden, J. (1998) "Doing business with the Germans", *Director*, July, pp. 102 - 4；Welford, R. and Prescott, K. (1992) "*European Business*", London：Pitman Publishing, p. 208；and Wolfe, A. (1991) "The Eurobuyer：how European businesses buy", *Marketing Intelligence and Planning*, 9 (5), pp. 9 - 15.

8.8 小　结

在这一章，我们探讨了个人推销涉及的技巧。我们通过以下标题对一些必要的技巧进行了讨论：

1. 开端；
2. 需求和问题确认；
3. 销售演示和展销；
4. 处理异议；
5. 谈判；
6. 完成销售；
7. 跟进。

本章的重点在于确认潜在消费者的需求和问题，以及将产品或服务作为满足需求和解决问题的一个手段进行演示。在确认了成功推销中的必要技能之后，下一章我们会考察销售过程中的大客户管理所起的作用。

【注释】

[1] Weitz，B. A. (1981) "Effectiveness in sales interactions：a contingency framework"，*Journal of Marketing*，45，pp. 85－3.

[2] Marshal，G. W.，Moncrief，W. C. and Lassk，F. G. (1999) "The current state of sales force activities"，*Industrial Marketing Management*，28，pp. 87－98.

[3] Saxe，R. and Weitz，B. A. (1982) "The SOCO scale：a measure of the customer orientation of salespeople"，*Journal of Marketing Research*，19 (August)，pp. 343－51.

[4] Schwepker，Jr，C. H. (2003) "Customer-orientated selling：a review，extension，and directions for future research"，*Journal of Personal Selling and Sales Management*，23 (2)，pp. 151－71.

[5] Schuster，C. P. and Danes，J. E. (1986) "Asking questions：some characteristics of successful sales encounters"，*Journal of Personal Selling and Sales Management*，May，pp. 17－27；Sujan，H.，Sujan，M.，and Bettman J. (1998) "Knowledge structure differences between effective and less effective salespeople"，*Journal of Marketing Research*，25，pp. 81－6；Szymanski，D. (1988) "Determinants of selling effectiveness：the importance of declarative knowledge to the personal selling concept"，*Journal of Marketing*，52，pp. 64－77；Weitz，B. A.，Sujan，H. and Sujan，M. (1986) "Knowledge，motivation and adaptive behaviour：a framework for improving selling effectiveness"，*Journal of Marketing*，50，pp. 174－91；Krishnan，B. C.，Netemeyer，R. G. and Boles，J. S. (2002) "Self-efficacy，competitiveness，and effort as antecedents of salesperson performance"，*Journal of Personal Selling and Sales Management*，20 (4)，pp. 285－95.

[6] Krishnan，B. C.，Netemeyer，R. G. and Boles，J. S. (2002) op. cit.

[7] Moncrief，W. C. and Marshall，G. W. (2005) "The evolution of the seven steps of selling"，*Industrial Marketing Management*，34，pp. 13－22.

[8] Decormier，R. and Jobber，D. (1993) "The counsellor selling method：concepts，constructs and effectiveness"，*Journal of Personal Selling and Sales Management*，13 (4)，pp. 39－60.

[9] Cross, J., Hartley, S. W., Rudelius, W. and Vassey, M. J. (2001) Sales force activities and marketing strategies in industrial firms: relationships and implications, "*Journal of Personal Selling and Sales Management*", 21 (3) pp. 199 - 206.

[10] Reed, J. (1983) "How Perkins changed gear", *Marketing*, 27 October.

[11] Hunt, K. A. and Bashaw, R. (1999) "A new classification of sales resistance", *Industrial Marketing Management*, 28, pp. 109 - 118.

[12] Kennedy, G., Benson, J. and Macmillan, J. (1980) *Managing Negotiations*, Business Books, London.

[13] Graham, R. (1997) "Commercial negotiations", in Jobber, D. *The CIM Handbook of Selling and Sales Strategy*, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 34 - 52.

[14] Buskirk, R. H. and Buskirk, B. D. (1995) *Selling: principles and practice*, McGraw-Hill, New York.

[15] Kennedy, G., Benson, J. and Macmillan, J. (1980) *Managing Negotiations*, Business Books, London.

[16] Moncrief and Marshall (2005) op. cit.

第9章 大客户管理

学习目标

学完本章后，读者应该能够：

1. 理解什么是大客户管理，以及大客户管理的优缺点。
2. 决定在给定情况下大客户管理是否适用。
3. 理解用于选择大客户的标准。
4. 领会大客户管理的任务和技巧。
5. 理解全球客户管理的特殊意义。
6. 了解与大客户建立关系的方法。
7. 识别大客户信息和计划系统的关键组成部分。
8. 领会大客户管理的关键成功要素。

重点概念

- 全球客户管理
- 大客户信息和计划系统
- 大客户管理
- 建立关系
- 关系发展模型

个人推销职能正在发生根本性的变化。由于认识到集中购买的趋势和维持庞大销售队伍的高成本，现在的企业正在逐步缩减销售部门的规模，并开始转向电话销售方式。然而由于购买力的不断集中，向大客户推销以及对其进行管理变得越来越重要。现在的企业70%的销售额可能来源于少数的一些客户，因此对这些客户需要给予特别的照顾，损失任何一个客户都有可能对供应商的销售额和利润造成巨大的打击。除了购买力的集中，维尔贝克和威克斯(Weilbaker and Weeks)注意到一些商业状况，它们刺激了大客户管理这个方向的发展。[1]少数采购公司占据了供应商的大部分销售额，顾客要求改善服务而对供应商施加的压力与日俱增，同一家公司的顾客地理分布广泛，这些都促使某些供应商将大客户管理作为展示协同的一种方式。

他们还注意到要求购买者削减成本的压力越来越大，来自客户的要求改善

沟通的压力更大，发展伙伴关系的要求更高。早先，对销售人员任务的安排通常是仅对其管辖的地理区域内公司的推销负责，当购买者要求更高质量的服务和更低的成本时，一些企业开始任命一个单独的销售人员负责管理和开发一些客户。服务的改善和对大客户的负责为那些顾客所称道，他们正在寻求解除那些正常应由他们自己的雇员承担的责任。[2]此外，供应商似乎也从中受益，洪堡、沃克曼和詹森（Homburg，Workman，and Jensen）进行的研究表明，对大客户的积极管理导致供应商绩效的改善。[3]

本章我们将讨论什么是大客户，大客户管理的优缺点，影响大客户管理发展方向的因素，选择大客户时所用的标准以及向其进行推销的技巧。由于大客户管理的目标是发展长期客户关系，因此我们也要了解如何建立客户关系，接着会学习如何进行大客户计划和评估，最后讨论大客户管理的关键成功要素。

9.1 什么是大客户管理

大客户管理（key account management）就是供应商瞄准并满足潜在关键客户在市场营销、管理和服务等各方面综合性需求的策略。要想获得大客户身份，客户必须有很高的销售潜力。大客户的第二个特点是采购行为的多样性，例如由于地域分布差异，庞大的决策单元通常有很多不同的选择标准。决策单元可能会分布在不同的职能部门和工作单元。大客户身份更有可能会给那些需要维持长期联盟或合作关系的客户。这种关系一旦确立，购买方就可以获得包括稳定供应、减少风险、问题快捷处理、更好的沟通和高水平服务等诸多收益。地理上广泛分布的大客户被称为全国性客户。

大客户管理具有三种特征。首先，大客户管理包括对重要顾客的特殊待遇，而其他顾客不会享有，这可能包括在价格、产品、服务、分销和信息共享方面的特惠待遇[4]，可能以特殊价格、产品定制化、特殊服务的提供、服务定制化、分销和操作流程的协调、信息共享和商业项目的联合开发以及新产品的形式出现。[5]其次，这与专门的大客户管理者有关，他们以服务一些大客户为特征。他们可能被安置在供应商的总部、大客户所在地区的当地销售机构，或者该企业旗下拥有的房产。[6]最后，大客户管理要求多个职能部门的共同努力，除了销售以外，制造、营销、财务、信息技术、研发和物流等部门也要通力合作。[7]

大客户管理需要卖方提供一些超出常规销售队伍所能提供的特别关注。大客户经理的主要职责在于计划发展与大客户公司内部各种人员的关系，动员公司内部的人员和各种关系帮助大客户，协调激励公司销售队伍快速响应大客户公司不同部门、人员和各地分公司的各种需求。[8]

海斯和里德（Hise and Reid）[9]提出，要保证大客户管理的成功，有六个重要的条件：

- 把大客户管理纳入公司整体销售工作；
- 高级管理层对大客户单元角色的理解和支持；
- 外部销售服务单元和服务单元之间清晰实用的信息沟通方式；

- 确立明确的目标和任务；
- 销售管理和实地销售队伍之间工作关系融洽；
- 对大客户进行清晰的定义和识别。

表 9—1 中给出了一些关于交易推销和大客户管理之间的主要区别。

表 9—1　交易推销与大客户管理之间的主要区别

	交易推销	大客户管理
总体目标	销售产品	首选供应商身份
销售技巧	提问、处理异议、完成销售	建立信任、提供优质服务
关系性质	短期、暂时	长期、更加紧密的互动
销售人员目标	封闭式销售	关系管理
销售队伍的特点	每个客户 1～2 名销售人员	许多销售人员组成多职能团队

9.2　大客户管理的优缺点

大客户管理对于供应商的优点如下：

1. 更紧密地与客户合作——销售人员能了解决策者是谁、能做什么样的决策，以及在决策过程中对销售决策者有影响的人。推销机构中的技术专员可以拜访购买方的技术工程师，销售人员可以访问管理者、采购员和拥有购买决策权的财务人员。

2. 优化沟通和协作关系——顾客知道有一名专门的销售人员或者销售队伍是为其服务的，因此在问题产生时可以方便联系。

3. 更好的销售跟进和服务——一项关键销售完成以后，投入到大客户中的额外资源意味着有更多的时间跟进并提供服务。

4. 更深入接触决策单元——可以有更多的时间与大客户建立联系。销售人员可以从用户、决策者、影响者和购买者出发拉动销售决策，而不是像传统的销售模式一样，艰难地推动销售进程。

5. 更高的销售额——大多数采用大客户管理模式的企业宣称销售额因此上升了。

6. 对于职业销售人员而言更有利于其职业生涯的发展——在销售队伍的分级系统中，大客户推销处在顶层，这就为希望在销售队伍内晋升的销售人员提供了升迁机会，无须局限于传统销售模式。

7. 通过优化生产、交货日程和需求预测等联合协定降低成本。

8. 可以实现在新产品研发上的合作和联合促销行动（如在快节奏的消费品/零售业）。

然而，伯内特（Burnett）[10]指出，大客户管理也有其不足之处，比如：

1. 当公司资源倾向少数大客户时，供应商要冒着过于依赖相对少数客户的风险。

2. 如果客户选择滥用大客户地位，公司的利润将面临减少的危险。

3. 一旦客户了解到其处于优势地位，它就会不断提高对高水平服务和关注的要求。

4. 过分关注大客户可能会导致对一些较小客户的忽略，其中有些可能有长期发展的潜力。

5. 对大客户服务的团队管理要求可能与团队中某些精英由于个人职业发展动机所产生的个人奋斗方式相矛盾，因为赢得大订单时的成就需要与他人共享，因此在招募大客户销售团队时需要注意。

也应该认识到，并不是所有的重要客户都想获得紧密的大客户管理关系。一些企业更喜欢使用一种交易推销模式，通过它们的采购专员权衡质量和价格来实现采购，并且运用它们的市场势力达成最优交易。某些超市被众多供应商认为是在此基础上进行采购的。[11]

9.3 关于是否使用大客户管理的决定

对于供应商而言，一个非常关键的问题就是大客户管理的适用性。很显然，大客户管理只是销售组织的一种形式（其他形式将在第 15 章讨论销售组织和薪酬时涉及），在选择时需要考虑与大客户管理相关的投入及额外的资源和成本是否合理。公司越是在有下列情况存在，就越有可能会考虑使用大客户管理模式[12]：

1. 少数顾客的需求在供应商的销售额中占有很大的份额。

2. 由于客户会非常看重差异化，所以供应商需要提供差异化的产品和服务。

3. 由于决策单元庞大，使用不同的选择标准并表现出不同的采购行为，这就意味着按地域划分的组织结构行不通。

4. 需要在供应商和客户之间建立多职能联系。

5. 通过选择少数大客户，在生产和交货日程上的联合协定可以节省大量的成本。

6. 供应商销售队伍中不同销售人员向同一个客户推销不同的产品或者提供的问题解决方案相互冲突。

7. 与客户的深入交流和深厚的关系引出客户对满足个性化产品和服务的需求。

8. 客户可以集中业务操作。

9. 通过转向大客户管理提高其客户处理能力。

9.4 选择大客户的标准

传统上将特殊顾客指定为“大客户”的标准建立在大宗售卖的基础上。如果一个组织向供应商一次购买相当数量的产品，它会因贡献了高额利润而享有特殊待遇。供应商会自发提供额外资源，因为该顾客的损失会显著影响它自己的销售和利润。

随着与大客户打交道的经验的增长，以具体顾客对于供应商的战略或长期重要性为基础，用以甄选大客户的标准有所扩大[13]，体现在以下方面：

- 凭借在现有市场取得销售业绩和市场份额的能力而具有成长前景的客户。
- 凭借在小的或中等规模但正在扩张的市场中占据主导者地位而具有成长前景的客户。
- 通过与供应商共同开发新产品而成为创新伙伴的顾客，以及允许供应商在其生产过程中测试新产品的客户。
- 属于新产品早期采用者从而帮助该产品在市场中扩散的客户。
- 提升供应商形象和声誉而且可以用于销售人员介绍人推销的享有很高声望的客户。
- 对企业至关重要的、企业已决定攻击的竞争者当前所服务的客户。

9.5 大客户管理的任务和技巧

Bureau of Business Practice 的研究表明，大客户管理首先需要获得公司高层的全力支持，其次需要找到合适的人选以管理协调大客户计划。[14]要想挑选出最好的销售人员，就需要对大客户管理的任务和技巧有全面的了解。仅仅从公司的优秀销售人员中选出精英处理大客户是不合适的，因为大客户经理的工作与其他销售工作不同[15]，它需要很强的管理能力，比如领导力、协调力、大客户战略的执行力和沟通力。这是因为强势的大客户对供应商寄予很高的期望，标准也相应十分苛刻。例如，它们希望大客户销售人员在为它们的问题寻求解决方案时担当助手的角色，或者成为提供专业范畴和产品应用知识的专家。[16]

为了识别完成此工作所需要的各种技能，沃特巴和卡斯尔伯里（Wotruba and Castleberry）[17]对大客户销售人员进行了调查研究。表 9—2 中列出了十种最重要的技能。这些可以在招聘、甄选和评估大客户经理时使用。在本章的稍后部分，我们将进一步讨论其中最重要的公关能力。但是接下来我们将讨论一些向大客户推销所需的特殊技能。

表 9—2　　大客户推销的任务和技巧

任务	技巧
1. 发展长期关系	公关能力
2. 与大客户直接接触	协调能力
3. 保持大客户记录和背景资料	谈判
4. 判断销售机会和销售潜力	人际关系
5. 监控对大客户产生影响的竞争因素	关注特定目标
6. 向高层汇报结果	诊断客户症结
7. 向大客户进行高质量的销售演示	演示技巧
8. 监控控制大客户合同	产生可见度和名誉
9. 协调并提供服务	沟通
10. 协调沟通公司的不同部门	团队精神

正如表 9—2 所示，大客户管理者的一个重要职责是建立和保持与供应商和顾客的融洽的互惠关系。像图 9—1 中所描述的那样，传统的买方一卖方关系是通过供应商的销售人员和顾客的采购管理者之间的专有性协议进行管理的。[18] 这被称为"领结形关系"。大客户管理者需要一种更复杂的方法，相应的关系表现为一个菱形，如图 9—2 所示。大客户管理者协调并鼓励多重职能的相互影响，这涉及双方组织中诸如营销、制造、研发和财务等多种相关职能。

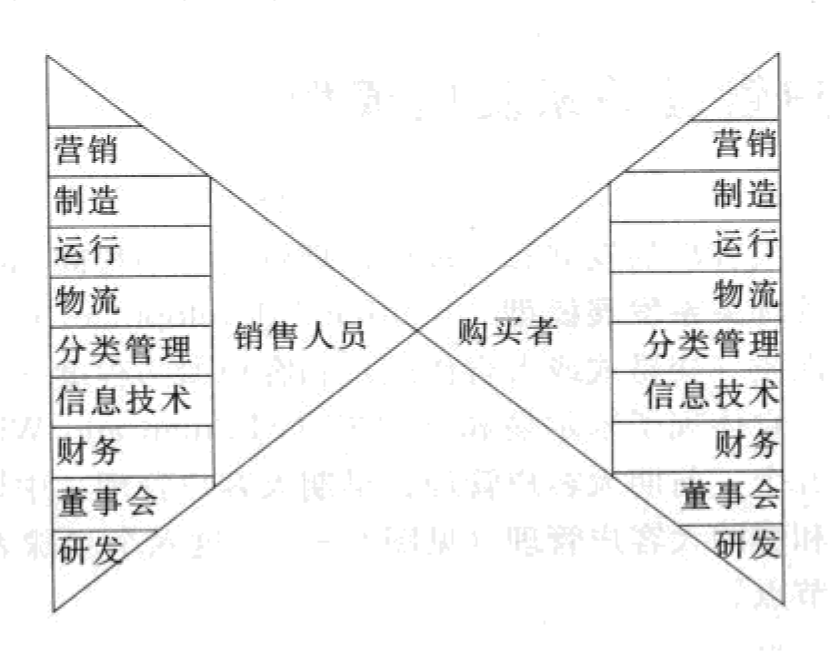


图 9—1　传统的（领结形）买方一卖方关系：销售人员与购买者之间的沟通

资料来源：Adapted from Shipley，D. and Palmer，R.（1997）"Selling to and managing key accounts" in Jobber，D.（1997）*The CIM handbook of selling and sales strategy*，Butterworth-Heinemann，Oxford，p. 95. Copyright © 1997，reprinted with permission from Elsevier.

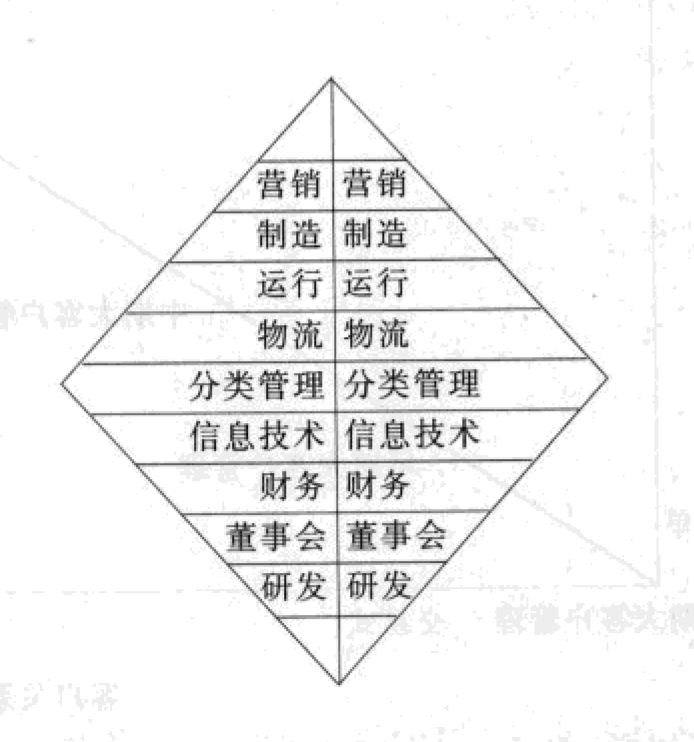


图 9—2　基于大客户（菱形）的关系：大客户管理者协调各职能间的直接沟通

资料来源：Adapted from Shipley，D. and Palmer，R.（1997）"Selling to and managing key accounts" in Jobber，D.（1997）*The CIM handbook of selling and sales strategy*，Butterworth-Heinemann，Oxford，p. 95. Copyright © 1997，reprinted with permission from Elsevier.

由于这种关系的出现，为了鼓励他们自己公司的职能专家与顾客公司中的相应人员协作，大客户管理者必须具备相应的技巧和能力。对于众多大客户管理者来说，问题在于他们的其他部门同事没有认识到这个需要，或者不认为他

们有时间与客户公司职员会面。他们认为这应该是销售和营销的任务，并拒绝与顾客发生关系。因而，为了使销售和营销职能外的同事信服，顾客接触也是他们工作的一个重要部分，大客户管理人员需要具备相当强的说服技能、内部信用和因高层管理的支持而获得的权威。职能专家自身可能需要通过培训来有效地与顾客组织中的专业管理者进行沟通。

9.6 大客户管理关系发展模型

大客户的发展和管理可以理解为在销售商和购买者之间的一种过程。大客户管理**关系发展模型**（relational development model）展现了一种基于客户关系性质（交易式或者合作式）和客户参与程度（简单或者复杂）的典型发展过程。它体现了米尔曼和威尔逊（Millman and Wilson）[19]所确认的六个步骤中的五个：前期大客户管理、早期大客户管理、中期大客户管理、伙伴大客户管理和协同大客户管理（见图 9—3）。这六个步骤表明了此过程中相互关系的六个节点。

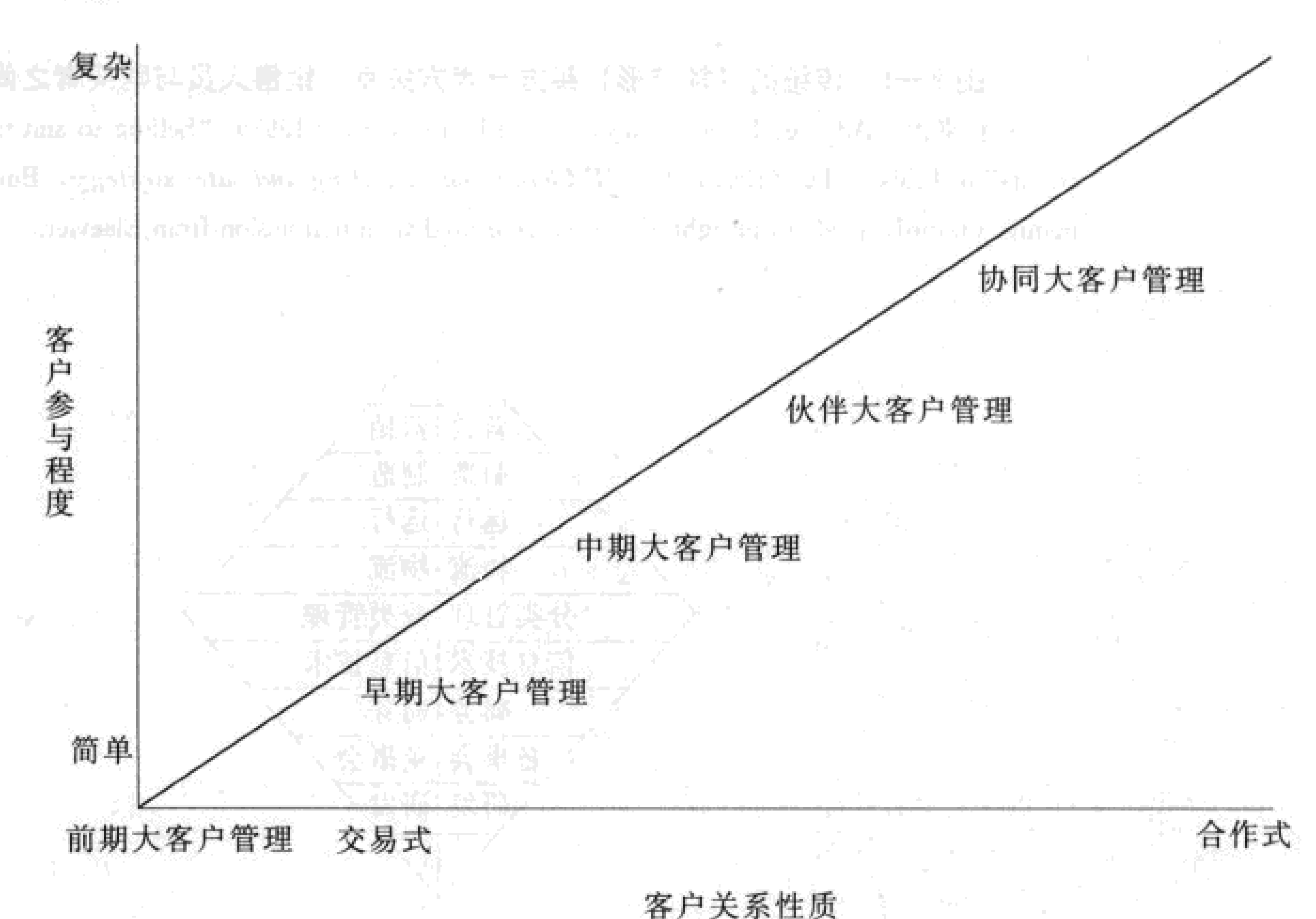


图 9—3 大客户关系发展模型

前期大客户管理

前期大客户管理指的是对大客户管理的准备或者预见。其任务主要在于识别出有发展成大客户潜力的客户，以避免在没有潜力的客户身上浪费过多的投资。这一阶段的推销策略包括，在提供产品和服务的同时收集客户的相关信

息，以评估客户的发展潜力。当一个客户很有潜力但很难争取到时，我们需要耐心和毅力。这种客户被突破往往是因为其原来的供应商犯了一些错误，比如，拒绝一些利润率较低的订单或者没有及时进行设备维修。

早期大客户管理

早期大客户管理需要从客户的动机、企业文化和关心的问题着手，寻找到加强合作的机会。推销商需要让客户确信成为首选客户的收益。要了解客户的决策单元和决策过程，以及在增值过程中的机遇和问题。要向客户提供更能适应其需要的产品和服务。销售活动的一个目标就是，在不懈努力和坦诚交流的基础上建立双方的信任。

大多数交流是通过一名销售人员（大客户经理）和购买机构中的一位联系人实现的。这样的关系是很脆弱的，特别是当该销售人员只是购买者众多供应商中的一个时。客户会监控供应商的表现，对其能力进行评估，一旦出现任何问题马上就会知道。因此大客户经理需要创造一种更具有吸引力的条件，建立信任，加深人际关系。

中期大客户管理

至此，相互信任已经建立了，供应商已经成了少数首选产品来源中的一个。双方相互接触的次数和范围不断增加。这里面还可能包括一些相互的社交活动以加深两家企业间的关系。

出于客户的重要性和资源分配水平的原因，客户在评估推销机构的流程时往往会有高级管理层介入。由于该客户还并不具有排他性，因此需要保持对竞争对手活动的监控。

伙伴大客户管理

在这一阶段，购买机构认为供应商是重要的战略资源。双方的信任已经达到了共享敏感信息的程度。此时，双方的活动转向共同解决问题、合作研发产品和互相培训对方公司的职员。

购买机构几乎完全从一个供应商处采购相关产品，并以一个至少三年期的合作合同加以确认。合作的状态是受监控的，两个公司之间的沟通更加广泛。购买方期望供应持续可靠，服务优秀，产品质量好，此时大客户经理的主要任务就是，加强双方的高度信任以避免潜在的竞争对手。

协同大客户管理

协同大客户管理是关系发展模型的最高阶段。购买者和供应商之间已经不能分离，成为一个共存的整体。最高管理层约定召开联合董事会议，进行联合商务规划、研发和市场调研。成本系统已经变得透明，不必要的成本消除了，双方相互促进。例如，一家物流公司与一个零售大客户随时都有六个跨公司流

程优化团队在开展工作。[20]

分离大客户管理

此时，相互的交易和互动已经停止，需要了解分离的原因以避免再次发生。大多数情况是由于关键人员的变动和关系问题，而不是价格上的冲突。因为单点接触在早期大客户管理时占主导地位，所以这时最有可能发生分离。例如，大客户经理离职，取而代之的是一些购买者认为工作不力或者有性格冲突的人，这样就会导致关系破裂。

第二个原因是破坏了相互的信任。例如，没有按时交货，违背了改进产品或修理设备的承诺都会削弱或者扼杀合作关系。处理此类问题的关键在于减少意外的影响。供应商在问题出现时应当立即让采购商了解到情况，而且需要与购买者进行人性化的交流。

企业也会由于相互的忽视而分离。长期的合作关系会滋生自满情绪，顾客会认为他们被当做理所当然的。文化上的差异也会产生，例如，客户强调价格而供应商强调生命周期成本。在官僚式管理风格与创业型管理风格之间也会出现问题。

产品和服务的质量也会导致此类问题。任何不良表现或竞争对手有更好的表现都会导致相互关系的终结。已经成功的供应商应当通过不断提高产品和服务质量、对问题快速专业的反应建立"进入壁垒"。

不是所有的分离都是由采购者造成的。大客户会由于其在市场中份额的下降或出现财务问题而失去吸引力，这些也会导致双方关系的终止。

9.7 全球客户管理

全球客户管理（global account management，GAM）是针对在全球业务中具有重要战略意义的客户进行协调，发展相互间长期互惠关系的过程。[21]这项任务的产生，是因为需要对一些对供应商而言具有重要战略意义的客户进行管理。对许多跨国公司而言，业务全球化的发展是一项越来越重要的任务。

全球客户管理也是跨国公司客户希望能够得到全球范围内持续、协调的产品供应的结果。[22]跨国公司客户的采购越来越集中，而且需要协调一致。[23]所以，供应商正在发展和实施全球客户管理，使全球客户经理按照全球化的要求管理供应和采购之间的关系。乍一看，全球客户管理只是大客户管理的一部分，但是一些根本的差异使全球客户管理这项工作更为复杂。[24]

- 跨文化问题（例如，人、系统和流程的问题）；
- 分散在世界各地的跨文化团队的管理；
- 对全球化、地区性销售和市场营销之间差异的管理；
- 管理全球物流；
- 全球通信管理；
- 全球客户经理的位置。

这种复杂性对全球客户经理提出了很高的要求。研究表明，执行此项工作需要许多必要的技能[25]，如表 9—3 所示。因为全球客户管理者在两个重要组织区域间扮演着超越边界的角色，所以需要这些技能。首先，他们跨越了国际和国内客户管理的**内部**界面，这通常是总部或子公司关系的一方面。其次，他们跨越了供应商与其全球性的分散客户间的**外部**界面。出于处理敏感的商业和政治问题的需要，威尔逊和米尔曼认为全球客户管理者扮演着政治企业家的角色。[26]

表 9—3　全球客户经理所需的技能

角色	能力
全球客户战略家	交流技巧
客户集中和分散要求的协调人	全球小组领导能力和管理能力
全球客户团队经理	商业和财务敏感性
信息中间人	关系管理能力
关系建立者	战略眼光和计划能力
协调人	解决问题的能力
“顾客的声音”（顾客利益倡导者）	文化领悟能力
	推销能力（内部和外部）
企业“文化传递人”	企业和市场知识，产品服务知识

资料来源：Based on Millman，T.（1999）“From national account management to global account management in business-to-business markets”，*Fachzeitschrift für Marketing THEXIS*，16（4），pp. 2-9；Millman，T. and Wilson，K.（1999）“Developing global account management competences”，*Proceedings of the 15th Annual IMP Conference*，University College Dublin，September.

从组织的层面来看，一名高级全球客户经理（有时称为全球客户主管、全球关系经理或者全球客户团队经理）通常管理一组客户经理。虽然没有一种通行的模式对全球客户管理进行组织，但是在设计组织和系统时还是有一些原则的。[27]

公司高层经理的参与会为项目的进展提供“政治上”的保障。高级全球经理需要专注于全球关系、避免被当地情况所妨碍，国内/当地客户和当地的政治由本地经理处理。

全球客户经理要有管理全球团队和资源分配的权力，同时还应在公司中处于高层位置来加强这种权力。最理想的情况是，全球客户经理应临近客户总部，并得到本地客户经理的支持。本地员工和公司的专家应提供进一步的支持。[28]

9.8 与大客户建立关系

在第 10 章我们将讨论与客户**建立关系**（relationship building）的重要性。下面我们将讨论五种与客户建立关系的方法。

个人信任

其目的在于建立信任，使客户放心。

方法：

- 保证承诺一定要兑现；
- 对疑问、问题和抱怨进行快速回应；
- 与大客户保持密切联系；
- 安排访问厂房/工地；
- 参加客户的社交活动；
- 对于可能出现的问题给予提前警告。

技术支持

其目的在于为大客户提供技术并提高生产力。

方法：

- 研发合作；
- 售前、售后服务；
- 提供培训；
- 双重推销（供应商帮助大客户推销）。

资源支持

其目的在于降低大客户的财务负担。

方法：

- 提供信用透支；
- 低息贷款；
- 共同促销以降低成本；
- 进行对销贸易（可以接受用货物或服务支付而不必以现金结算）。

服务水平

其目的在于提高服务水平。

方法：

- 可靠的交货；
- 快速/即时制交货；
- 安装计算机记录系统；
- 快速准确的报价；
- 减少错误（一次做对）。

降低风险

其目的在于降低顾客对供应商所提供产品和服务的不确定性。

方法：

- 免费展销；
- 免费/低成本试用期；

- 产品保证；
- 交货保证；
- 预防性维护合约；
- 优先的售后跟进；
- 介绍人推销。

供应商应当运用上面所给出的方法进行成本收益评估，与大客户建立强有力的联系。供应商需要将采用每种方法为大客户创造的价值与提供这些服务的成本（包括管理时间）进行对比，作出判断。

管理客户关系需要注意每天与客户的会晤。表9—4给出了一些大客户管理应该做和不应该做的事情。

表9—4　处理与大客户的关系

应该做的事
要与客户一起制定一套可执行的客户方案
要理解大客户的决策程序 ● 关键选择标准 ● 决策单元的角色 ● 决策过程
要同意交流一切可以交流的东西
要快速解决问题
要确保一切协议都写在纸上
要在内部交流以解决问题
要像对待专家一样对待客户，以鼓励他们提供信息
要从客户的角度考虑问题
要有问题就问：知识就是力量
不应该做的事
不要因为小事破坏双方的关系
不要期望能赢得每一样东西，有时让步能改善关系
不要泄漏其他客户的秘密
不要认为谈判是一个零和博弈，试着创造一种双赢局面
环境需要时不要怕说“不”
不要欺骗，不知道就说不知道

9.9 大客户信息和计划系统

大客户的重要性意味着供应商需要考虑收集和储存每个客户的信息，以及管理每个客户所需的目标、战略和控制系统。这可以通过**大客户信息和计划系统**（key account information and planning system）实现。计划系统的好处包括一致性、监控变化、资源分配和竞争优势。

一致性

大客户计划提供了决策和行动的焦点，能更好地统一和协调各大客户经理。

监控变化

大客户计划过程要求大客户经理评估各种变化给客户带来的影响，并且考虑采取行动以应对新的挑战。

资源分配

大客户计划过程体现了资源分配的基础问题。有一些问题需要解决：客户需要更多的、相同的还是更少的资源？应当怎样分配这些资源？怎样在客户之间分配资源？

竞争优势

大客户计划为服务客户、遏制竞争对手提供了更好的方法。计划系统的基础在于客户审计，它是建立在收集、储存和分析关键客户数据的信息系统基础之上的。表 9—5 展示了组成这种系统的各种数据。硬性数据记录了客户提供的产品、所服务的市场、销售额、收入和利润等各种事实和数字。这些一般数据提供了客户的基础背景信息。

表 9—5 **一个大客户信息系统**

硬性数据		软性数据
一般硬性数据：	地址、电话、传真和电报号码、邮箱地址	决策单元成员、选择标准 预期和态度、采购过程
	客户产品和市场份额（规模和增长率）	客户关系评估
	销售额和收入	问题与威胁
	利润	机遇
	应用资本	供应商的优势和劣势
	运营比率（如资本回报率、利润率）	竞争对手的优势和劣势
		现在和将来会影响客户的环境变化
特殊硬性数据：	供应商对客户的产品销售额	
	供应商的价格体系和盈利能力	
	折扣和宽限期细节	
	竞争者的产品、价格体系和销售额	
	合同到期日	

特殊硬性数据涉及销售商和客户之间的交易，例如销售商的销售额和产品利润、供应商和竞争对手的价格体系、竞争对手的产品、市场份额和收入、销售折扣和合同到期日等。其绝对水平、趋势和目标变化等都会有所记录。

软性数据通过提供对客户的定性（有时更主观）评估对硬性数据进行补充。软性数据的一个关键要求就是保留客户的行为数据，例如客户的姓名、职务、决策单元中各成员的角色、选择标准/预期/态度以及采购过程。要对发展中的客户关系进行评估，并发现所有的问题、威胁和机会。供应商和竞争对手的优势和劣势都要从相对和绝对两种角度进行分析。最后，还应监控外部变化（例如市场萎缩、技术进步和潜在的新竞争对手），因为它们可能会影响与客户的未来交易。

这种客户审计的结果可以总结为 SWOT 分析，它记录了供应商的优势和劣势以及客户的机会和威胁（见图 9—4）。SWOT 分析提供了一种改进大客户管理效率和大客户计划的工作框架。例如，通过强化优势来把握住机遇，并使威胁的冲击降到最小。

大客户计划包括目标、战略和控制程序。

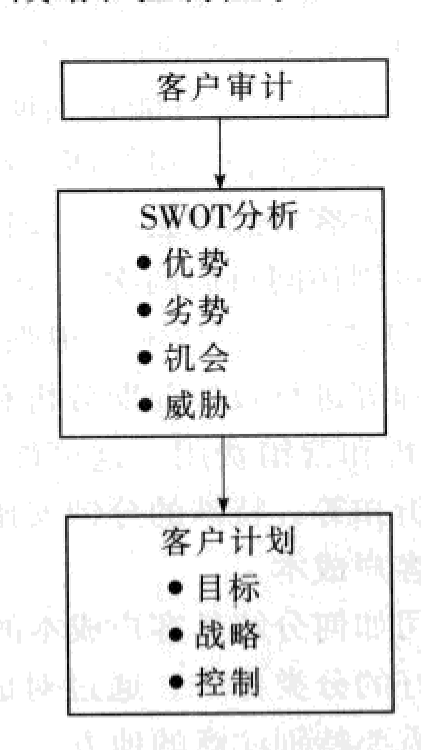


图 9—4　大客户计划系统

目标

大客户计划需要制定计划期内的明确目标。在计划期内，需要对每个客户以销售额和产品利润等形式制定出目标。价格目标会列出计划期间目标客户的价格变化。当有不止一个供应商向客户提供产品时，可能会制定出业务份额目标。例如，SWOT 分析可能会发现一个因竞争对手提供的服务出现问题而得到的机遇。这将鼓励供应商制定一个将市场份额由 40%提高到 55%的目标。

销售周期较长是许多大客户销售的特征。因此，当大客户计划的时间相对较短时，采用隐蔽的、获得客户承诺这样的目标而不是直接实现销售额提升的目标可能更现实。这些目标应当以客户反应而不是卖方行动为标准来制定。例如，说服客户访问供应商的公司，答应参加一次产品展销，或者对卖方的新产品进行进一步的试用这样的目标可能更合适。

战略

战略是取得目标的方法。例如，为了实现说服客户访问供应商公司的目标，需要了解应该瞄准客户决策单元中的哪些人、大客户管理团队中负责接触决策单元的人、需要采用什么样的行动说服客户进行访问以及这些活动的截止

时间。很显然，计划并不能涵盖所有的细节：应该提供个人行动和企业的范围。但是如果没有一个框架的话，所有的行动都会不协调，甚至更糟糕的是，连任务都会被忽视。

控制

大客户计划控制系统检查目标完成进度，并采取相应的改正措施。通过电脑对销售额和利润率进行的分析能将实际情况与计划进行对比。同时，可能还需要召开总结会，对比实际业绩和定性、定量的预期。召开总结会要定时并且范围要足够大。这些会议的日程要及时决定，以便收集、分析和提交与讨论议题相关的信息。

大客户计划一个很重要的问题就是大客户所带来的利润率。要对花费在大客户身上的成本和公司所获得的收入进行比较。公司成本可以分解为以下内容：

1. 销售人员费用。这可能包括所有为客户服务的人员成本，比如，大客户经理、大客户高级主管人员和所有相关的一线销售队伍活动。例如对于一家连锁零售客户，大客户经理会与一线销售队伍经理达成一致，让他提供一定程度的支持（如每周访问每店两次）。这些访问费用会计入销售人员费用。

2. 支持人员费用。在技术性很强的销售环境如电信或者信息技术中，会需要系统工程师等进行投标前期分析和计划的人员，以及一些专业维护人员。

3. 其他销售和营销费用。这可能包括客户特定的促销活动、特殊的包装和付款条件如折扣等。特殊的分销安排，如通过单个商店而不是中央仓库分销等，也要计入客户成本。

以上是公司如何分解其客户成本的例子，但是企业应当根据自身环境和要求自行选择最好的分类标准。通过对成本的分类，可以比较实际成本和预算，从而发现那些需要特别注意的地方。

9.10 大客户管理的关键成功要素

阿布拉特和凯利（Abratt and Kelly，1992）[29]的一项研究调查了供应商和大客户对大客户关系的成功因素的认知。他们确定了六个重要问题，它们能够在建立强大的、可持续的关系方面对管理有所帮助（见表 9—6）。

表 9—6　大客户管理关键成功要素

大客户管理关键成功要素
1. 大客户管理者的称职程度
2. 对大客户经营状况的全面深入的了解
3. 对合作关系的承诺
4. 传递价值
5. 信任
6. 正确地理解和执行大客户管理理念

资料来源：Reprinted from Abratt，R. and Kelly，P. M.（2002）“Customer-supplier partnerships：perceptions of a successful key account management program”，*Industrial Marketing Management*，31，pp. 467 - 476. Copyright © 2002 with permission from Elsevier.

与大客户管理者是否称职相关的重要因素包括他的正直程度、人际关系能力、个性、综合素质和与大客户文化产生共鸣的能力。对大客户经营状况的全面深入的了解被确定为第二个关键要素。深入了解客户最根本的目的是为了预测它们未来的需求。第三个要素是对大客户计划的承诺，这包括给予充分的时间和资源来建立关系以及适当地培训大客户管理者。供应商也应该建立一个有效的系统，评估大客户计划的核心能力，并通过向顾客传递最大价值的方式去利用它们。为了达到这个目的，供应商需要一个有效的方法来了解大客户的需求。跨职能项目团队有助于使双方就每一方应贡献的价值达成共识。

信任也是一个关键要素，供应商将信任看成是伙伴间机密信息的共享，而大客户认为信任意味着任何一方都不违背协议。正确地了解和执行大客户管理计划被认为是最后一个要素。执行不仅要求大客户管理者而且要求其他领域人员对该计划有全面深入的了解。诸如运营、物流、采购和营销这类职能人员需要了解大客户管理计划的缘由和意义。除此之外，需要对大客户进行关于大客户管理计划的培训，特别是大客户应当了解供应商通过制定一个大客户管理计划而期望达成的目标。

9.11 小　结

这一章我们分析了大客户推销和管理大客户的关键任务，在低成本和关键销售环境下，推销技巧往往不同。同时，我们还讨论了大客户推销所需的一些特殊技能和技术。

管理大客户的一个关键问题在于管理长期合作中形成的客户关系。我们已经讨论了建立相互信任、提供技术和资源支持、提升服务水平和减少客户风险的方法。另外，在本章我们还讨论了决定大客户系统是否合适以及建立大客户信息和计划系统的方法。

【注释】

[1] Weilbaker, D. C. and Weeks, W. A. (1997) "The evolution of national account management: a literature perspective", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17 (4), pp. 49 - 59.

[2] See Weilbaker and Weeks (1997) op. cit.; Abratt, R. and Kelly, P. M. (2002) "Customer-supplier partnerships: perceptions of a successful key account management program", *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 467 - 476.

[3] Homberg, C., Workman, Jr, J. P. and Jensen, O. (2002) "A configuration perspective on key account management", *Journal of Marketing*, 66, April, pp. 38 - 60.

[4] See Cardozo, R. N., Shipp, S. H. and Roering, K. J. (1992) "Proactive strategic partnerships: a new business markets strategy", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 7, pp. 51 - 63; Montgomery, D. B. and Yip, G. S. (2002) "The challenge of global customer management", *Marketing Management*, 9, pp. 22 - 29.

[5] Homberg, C., Workman, Jr, J. P. and Jensen, O. (2002) "A configuration perspective on key account management", *Journal of Marketing*, 66, April, pp. 38 - 60.

[6] See Dishman, P. and Nitse, P. S. (1998) "National accounts revisited: new lessons from recent investigations", *Industrial Marketing Management*, 27, pp. 1 - 9; Wotruba, T. R. and Castleberry, S. B. (1993) "Job analysis and hiring practices for national account marketing positions", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13 (3), pp. 49 - 65.

[7] Shapiro, B. P. and Moriarty, R. T. (1984) "Support systems for national account management programs", *Marketing Science Institute Working Paper No. 84-102*, Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

[8] Worcester, R. M. and English, P. (1985) "Time for PR to mature?" *PR Week*, 1 November.

[9] Hise, R. T. and Reid, E. L. (1994) "Improving the performance of the industrial sales force in the 1990s", *International Marketing Management*, 23, pp. 273 - 94.

[10] Burnett, K. (1992) *Strategic Customer Alliances*, Financial Times/Pitman Publishing, London.

[11] Piercy, N. F. and Lane, N. (2003) "Transformation of the traditional salesforce: imperatives for intelligence, interface and integration", *Journal of Marketing Management*, 19, pp. 563 - 582.

[12] Burnett, K. (1992) *Strategic Customer Alliances*, Financial Times/Pitman Publishing, London.

[13] Shipley, D. and Palmer, R. (1997) "Selling and managing key accounts" in Jobber, D. (1997) *The CIM Handbook of Selling and Sales Strategy*, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 89 - 103.

[14] Bureau of Business Practice (1986) "National Accounts: Trends for the Eighties and Beyond", *Special Report*, 30 August, USA.

[15] Maher, P. (1984) "National account marketing: an essential strategy, or prima donna selling?" *Business Marketing*, December, pp. 34 - 45.

[16] Delvecchio, S., Zamanek, J., McIntyre, R. and Claxton, R. (2004) "Updating the adaptive selling behaviours: tactics to keep and tactics to disregard", *Journal of Marketing Management*, 20, pp. 859 - 76.

[17] Wotruba, T. R. and Castleberry, S. B. (1993) "Job analysis and hiring practices for national account marketing positions", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13 (3), p. 49 - 65.

[18] Shipley, D. and Palmer, R. (1997) op. cit.

[19] Millman, T. and Wilson, K. (1995) "From key account selling to key account management", *Journal of Marketing Practice*, 1 (1), pp. 9 - 21.

[20] McDonald, M. and Rogers, B. (1998) *Key Account Management*, Butterworth-Heinemann, London.

[21] Wilson, K., Croom, S., Millman, T. and Weilbaker, D. (2000) "The SRT-SAMA global account management study", *Journal of Selling and Major Account Management*, 2 (3), pp. 63 - 84.

[22] Millman, T. (1996) "Global key account management and system selling", *International Business Review*, 5 (6), pp. 631 - 45.

[23] Montgomery, G. and Yip, P. (1999) "Statistical evidence on global account management programs", *Fachzeitschrift Für Marketing THEXIS*, 16 (4) pp. 10 - 13.

[24] Holt, S. and McDonald, M. (2001) "A Boundary role theory perspective of the

global account manager", *Journal of Selling and Major Account Management*, 3 (4), pp. 11 - 31.

[25] Millman, T. (1999) "From national account management to global account management in business-to-business markets", *Fachzeitschrift Für Marketing THEXIS*, 16 (4), pp. 2 - 9; and Millman, T. and Wilson, K. (1999) "Developing global account management competences", *Proceedings of the 15th Annual IMP Conference*, University College Dublin, September.

[26] Wilson, K. and Millman, T. (2003) "The global account manager as political entrepreneur", *Industrial Marketing Management*, 32, pp. 151 - 158.

[27] Millman, T. and Wilson, K. (2001) "Structuring and positioning global account management programmes: a typology", *Journal of Selling and Major Account Management*, 4 (1), pp. 11 - 38.

[28] Millman, T. and Wilson, K. (2001) op. cit.

[29] Abbratt. R. and Kelly , P. M. (2002) "Customer supplier partnerships: perceptions of a successful key account management program", *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 467 - 476.



第10章 关系推销

学习目标

学完本章后，读者应该能够：

1. 与早期质量管理者交流思想。

2. 了解到质量是整个企业的一部分，而不仅仅是生产部门应该考虑的事情。

3. 理解自由贸易是如何促使企业在客户和供应商关系方面接受质量要求的。

4. 理解即时制生产在这些转变中所起的作用。

5. 理解逆向营销的理念以及它所带来的一线销售人员传统角色的转变。

6. 理解作为战术营销和销售关键的关系推销理念源于逆向营销的采用。

重点概念

- 最佳实践基准
- 企业流程再造
- 客户关怀
- 营销信息系统
- 账目公开
- 产品或者项目冠军
- 关系营销
- 关系推销
- 逆向营销
- 并行工程
- 供应链整合
- 全面质量管理

10.1 从全面质量管理到客户关怀

当买方继续推进时关系结束了吗？

关系营销在现代的销售管理中扮演着非常重要的角色。业界正在逐步认识

到关系推销比传统的销售模式要有利得多。不过，许多市场是非常脆弱的，其他市场中产品有很长的生命周期，以至于关系推销的实践受到了挑战。这种远见卓识是彼得·德鲁克（Peter Drucker）于1954年首先提出的。[1]

> 商业的唯一合理的定义就是：创造顾客。顾客决定了商业的特点，所以，所有的商业都有两个基本职能：
> - 市场营销（以顾客为导向）；
> - 创新。

后来，齐内尔丁（Zineldin）[2]提出：顾客，不论是个人还是组织，都是企业行为和计划的中心。雷耶斯·帕西奥斯·洛扎诺（Reyes Pacios Lozano）[3]也同意客户是企业中心的说法。许多人都强调了以顾客为导向是关系营销和关系推销的最重要组成部分。[4][5]

承袭这种思想，古梅松（Gummesson）[6]认为顾客中心使管理层不仅意识到为顾客服务是企业的首要任务，而且认识到了解顾客对做到"以市场为导向"是最重要的。

另一个经常与工程相联系的管理学家爱德华兹·戴明（W. Edwards Deming），曾经因为指导福特汽车公司由仅仅在生产中重视质量管理转向重视全面质量管理（包括在销售管理中的全面质量管理）而成名。亨利·福特（Henry Ford）因为以产品为导向而出名，其名言是"你可以喜欢任何颜色，但是我们只提供黑色的车"，但是戴明在对日本生产方式进行研究的基础上，提出了关于质量的一整套成熟理论。他的理论包含了14个哲学思考点，被公认为现代质量学的权威。他的理论改变了生产性企业的运作，从20世纪70年代末80年代初兴起的"质量循环"理论和旨在促进质量的自我激励工作委员会中我们就可见一斑。

这种战术想法现在已经被更加成熟、更具战略性的**全面质量管理**（total quality management，TQM）理论所取代。这种理论不仅应用于生产中，而且贯穿了公司的所有活动。为了与全面质量管理相适应，通用汽车1985年宣布成立土星公司，称其为"作为国内供应商的通用汽车公司长期竞争力、生存和成功的关键"。公司的新使命不仅是销售"在美国研发生产的小型汽车"，而且是成为质量、成本和用户满意的世界领导者。事实上，土星公司是通用汽车公司一项雄心勃勃的事业。这种定位受到了进口车的威胁，特别是在小型汽车市场上。而且土星公司曾经受到认为美国公司不能造出世界一流汽车想法的冲击[7]，甚至通用汽车自己也曾经几次放弃了研发这种小型轿车的尝试。但是四年以后，土星成为美国市场上最强大的品牌。事实上，它甚至曾经与福特公司20世纪60年代的Mustang、70年代的Pinto、80年代的Taurus相提并论。阿克（Aaker）[8]指出，土星公司的成功不是由于任何一项关键项目或者特殊政策，而是因为土星通过一系列决策形成以创造客户关系为中心的做法以及在产品制造中所采取的团队方法。

特格尔（Taeger）[9]认为这些早期的质量观点仍然局限于生产而不是企业推销领域，这是因为在戴明提出其想法时，这些说法和观念是与生产流程的质量哲学相对应的。特格尔还认为，衡量销售中质量管理的困难在于：即使度过

了最初阶段，仍然难以确定全面质量管理是否给销售工作带来了积极的意义。事实上，正如阿克后来指出的[10]，即使在土星公司成功的案例中，也不能定量地衡量任何一种因素在最终的业绩提升中所占的比重。

除了在质量理念中的一些负面观点以外，从 20 世纪 80 年代起，许多大公司都认识到，从以生产、成本为导向转变为向顾客提供广泛服务是成功的关键。这种转变的关键因素就涉及客户关系的形成问题。由于战略角度由地区化思维转向全球化思维，因此销售模式也由“交易型”向“关系型”发展。

这种商业环境的变化得到了格伦罗斯（Gronroos）[11]和古梅松[12]“斯堪的纳维亚学派”的支持。事实上，根据北欧人的理论，营销组合理论在现代商业环境中已经不够用了。格伦罗斯认为[13]，传统营销组合理念已经不适应营销观念（即满足顾客需求）了。其观点是基于 4P 理论的，构成了一种以生产为导向的营销观念，并依赖大规模营销。而古梅松认为[14]，营销组合理论是以供应商为导向而不是以顾客为导向的，因此，它没有考虑或者忽略了处理客户投诉、开具发票、设计和生产。另外，古梅松认为，4P 理论仅限于企业职能而不是整体管理环节的一部分。

大家一致认为这种焦点的变化在于尽管顾客焦点仍很流行，但关系营销瞄准的是整个机构。希尔和麦克阿瑟（Schill and McArthur）[15]认为这种进化正在发生，市场营销正在变得更有战略性，并已经开始融合了生产、财务和人力资源管理，以综合战略支持营销，例如降低成本和实现产品差异化。

由于世界政治和政策环境不断鼓励贸易向自由的方向发展，建立在短期、以销售为导向基础上的市场领导者已经越来越难以保持，因此，为了赢得竞争优势，厂商需要建立、维持长期的客户关系。

竞争的不断加剧，使企业不仅通过风格、包装、商标、质量和价格（这是传统营销组合理念的主要关注点）等**“实际产品”**来寻求产品差异化，而且更关注**“扩大的产品”**。相应地，企业需要向客户提供诸如销售支持、质量保证、售后服务和消费尝试等新的营销模式。

斯托克、埃文斯和舒尔曼（Stalk，Evans，and Schulman）[16]举例说，本田在摩托车市场上的成功就源于本田公司管理经销商的独特能力，这跟传统的摩托车生产厂商与经销商的关系是有区别的。本田向经销商提供操作规程、销售政策、推销、场馆摆设和服务管理。公司在这种新的管理系统中训练经销商和员工，并且向他们提供电脑管理信息系统。

以顾客为中心的质量现在越来越重要，因为它需要从以运营为中心转向以顾客为目标的活动。因为经济全球化步伐正在加速，所以顾客需要供应商的供货更稳定、更可靠、更便捷，并提供售后服务。

全球环境的变化正在威胁已经形成的价值链，于是瓦尔特斯和兰开斯特（Walters and Lancaster）[17]又提出了一种新观点：传统的价值链是以企业的核心竞争力为出发点的，而现代的价值链则以顾客作为出发点。

在此观点的基础之上，齐内尔丁[18]又提出：高效的市场营销人员认为第一次销售不是销售过程的终点，而是与企业建立客户关系的起点。要想保护这种附加值，企业需要建立并维护长期的客户关系。

这就产生了现代的**“客户关怀”**（customer care）理论。客户关怀是一种保证产品和质量符合顾客需要的哲学。为了支持这种观点，他们又提出客户忠

诚度是不可靠的，因为现在顾客有更多的产品和服务可供选择。

现代研究反复表明，建立在承诺和信任基础上的终生价值使维持现有的顾客比发展新顾客更节省成本，减少市场花费。然而，根据佐佐木（Sasaki）[19]的理论，市场营销也需要对新顾客作出积极反应，以发展新的客户关系。这些新顾客希望产品和服务能够与他们的生活方式和价值观更加和谐，并认为如果设计者和顾客进行互动，在这种共同的氛围中将产生优质的产品；换句话说，也就是当顾客感到被“关注”时。这是客户关怀的核心。他建议在技术进步中，根据对样式、品位和需求的预期创造更好的、更适合的产品。

至今还没有找到一种把信息技术融入建立和维持客户关系中令人满意的综合方法。齐内尔丁[20]强调信息工具应当不只用于建立客户关系，还应当让市场“把握顾客的脉动，适应需求的变化”。事实上，由于企业看到了顾客在技术进步上的潜在需求，因此通信工具会为建立长期、紧密的客户关系提供更大的机会。

这种观点得到了日本汽车制造商日产公司所用方法的证明。当看到其市场份额下降时，日产就改变其组织结构和公司理念，把顾客满意作为首要任务。研发时间减少了，客户反应加快了，加上更加明确顾客的需求，这些改变了企业的命运，使其在市场中的地位更加稳固。另外，微软公司现在也建立了与顾客更紧密的联系。微软公司意识到普通人在电脑软件编程上的训练很少，要把计算机语言改编为易于理解的图标和图形界面。现在，微软公司是世界上最大的软件公司，其创始人比尔·盖茨也成为了世界首富。

全面产品质量观念是由布鲁克斯（Brooks）和瑞格（Wragg）提出的[21]，他们认为制造型企业也要采用与市场导向相关的全面质量管理。这表明以市场为导向的质量可以保证所有提供的产品和服务都是顾客所需要的，如图 10—1 所示：

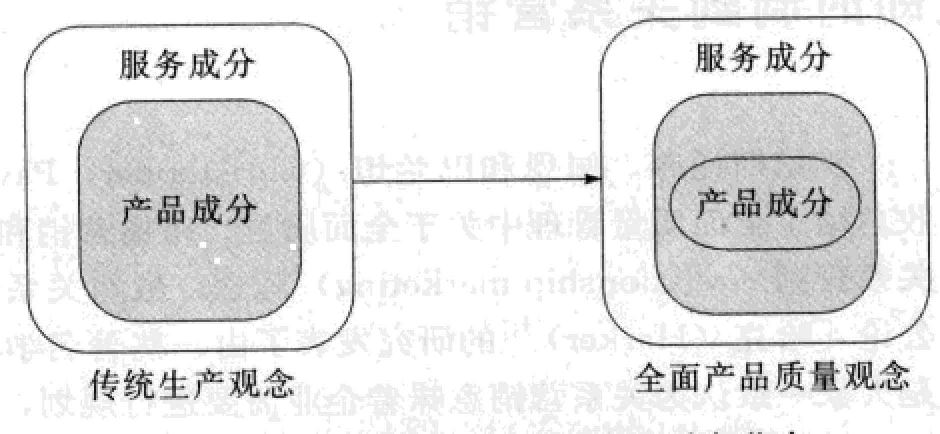


图 10—1　全面质量观点的内部和外部焦点

市场驱动的全面质量管理和制造型企业向全面质量管理的发展是企业应当关注的。因为不同的产品都可以满足顾客需求，所以企业可以通过增加全面服务来赢得竞争优势。这不是简单地提供售后服务，而是完整的客户关怀。这一理念在尚蒂伊市 GTSI 的例子中得到充分展现，该企业提出了一项销售指导计划来替代先前的交易采购系统。

美国弗吉尼亚州尚蒂伊市的 GTSI

环境

GTSI 是一家主要为政府部门提供技术解决方案的供应商。企业发现大部分销售一直被

当做“交易”购买来操作。除技术以外，只有极少的价值被传递给消费者。GTSI 还认识到它们的销售代表和客户管理者并未与重要的机构客户进行沟通。这些行为将 GTSI 在根本上定位为一个具有极少感知价值和销售利润渐减的“日用品”提供者。除此之外，周转期逐渐拉长，竞争也在加剧。GTSI 的结论是，最小限度的销售管理投入太少，即便有，也存在于管理和销售代表之间。

努力

查普曼集团致力于提供销售和管理的技巧和方法的培训，以处理这些经营上的问题。首先，公司召开了一个策略性销售培训的研讨会，重点放在向销售人员传授与政府机构沟通和展示价值的方法。公司将销售管理（培训）流程和研讨会整合进整个销售组织。跟进的个性化培训研讨会有需要时也会随时召开，内容包括：

- 指导性的附加价值销售培训计划；
- 销售管理和销售培训课程；
- 客户管理流程、计划和沟通系统。

成效

- 一年内销售额从 4 亿美元增长到 5.5 亿美元；
- 各代理商签订的销售合同数量增长了 20%；
- 销售利润增长了约 2%；
- 企业，还有那些改革参与者，将所有努力用录像带长久保存，以备将来再利用和回顾。

资料来源：http：//www.chapmanHQ.com/our_clients/case_studies with permission.

10.2 从即时制到关系营销

克里斯托弗、佩恩和巴兰坦（Christopher，Payne，and Ballantyne）[22]吸收总结了全面质量管理中关于全面质量、市场营销和客户服务的思想，提出了**关系营销**（relationship marketing）理念。虽然关系营销的组成部分尚未形成公论［哈克（Harker）[23]的研究发表了由一些著名学者作出的 26 条定义］，但是大家一致认为关系营销意味着企业需要进行规划，并且要能够不断适应市场变化。这是与质量链融会贯通的地方。

这里我们要提出一个名词：**企业流程再造**（business process re-engineering）。例如，丰田公司将其先进的即时制管理建立在客户需求的基础之上。所有的工作都围绕着用最短的时间提供适合客户不同需求的产品而展开，而且按照时间和进度投入所需的材料，这样可以减少工厂存货，还可以规范供应链系统中相邻企业之间的产品流动。

即时制理念我们已经在第 3 章讨论过了。本章中主要论述的是一个好的即时制系统可以快速满足客户要求，维持利润，减少不必要的库存。实际上，这些库存占用了企业的现金，是一种不能带来生产力的资源。在即时制系统中，供应商和生产商的关系很关键，双方需要建立紧密的联系。通常这就意味着减少供应商数量，建立更长期的合作关系。罗森贝格和坎贝尔（Rosenberg and

Campbell)[24]就提出销售人员可以减少推销时间，花更多时间与采购商、工程师及其生产管理部门建立联系。这已经涉及我们将要讨论的关系推销理念。

与传统的营销组合相反［佩珀斯和罗杰斯（Peppers and Rogers)[25]认为其受到大规模营销理念的影响，鼓励企业追求建立在销售额基础上的短期收益］，关系营销意味着企业的市场营销活动应当建立在一段时间内企业的一系列合同的基础之上，而不是基于单个交易。

这意味着更多的非市场营销人员牵涉到此环节之中，并由此导出了古梅松提出的概念：**临时营销人员**。这些非市场营销人员不断地在运营层面上接触消费者。古梅松[26]指出，全面质量管理成为生产导向和市场营销导向的整合器。融合这两种方法的共同目标就是质量上以顾客为导向和用户的满意。

这种观点得到了克拉克和藤本（Clark and Fujimoto)[27]的支持。他们提出，传统的市场营销理念是建立在假设的基础之上的，对于新的顾客需求反应很慢。企业的传统市场营销结构层次太多而且非常固定，不能对新的细分市场作出反应。克拉克和藤本还指出，从汽车和计算机行业到喷气式发动机和工业控制行业，新产品都是竞争的结果。对于世界各地的高层管理人员而言，研发高质量的产品都应该放在工作的首位。

现在，很多公司在制定决策的早期就把市场营销纳入产品研发之中了。它们建立跨部门的临时工作组，由组长或者项目经理带队，研究新产品的研发问题。这些人被称为**产品冠军**（product champions）或者**项目冠军**（project champions）。在汽车业中，这些通常在新车型的设计阶段就开始了，这个阶段从最初的头脑风暴讨论一直持续到产品的推出。这样，产品研发才能够有足够的兴趣和动力，而不是简单地把项目移交到下一个开发阶段，一直到产品推向市场。

贸易和产业部[28]提出了一个比较实际的**最佳实践基准**（best practice benchmarking，BPB）。这需要企业建立跨部门的项目组，比如市场营销人员、生产部门、质量和采购部门。这个小组的工作是收集各自领域中表现最好的产品和企业信息，确定自己企业中需要改进的领域。这个小组也需要进行产品研发和设计方面的研究。这样做的好处在于可以共享不同的知识。企业采用最佳实践基准可以使小组成员达到新的标准，或者如日产案例中讨论的那样超过这些标准（见专栏）。

全面质量管理

全面质量管理（TQM）是日产公司经营方式的一个关键特征。它将顾客满意作为最优先考虑的事。在这个目标下，组织和成员的任何活动都将创造高质量作为中心。为达到此目标，日产要做到：

- 了解顾客需要；
- 评价那些与提供质量有关的流程，而不仅是最终产品；
- 将传递质量的任务以优先次序排列，并使其标准化；
- 教导所有雇员以这种方式工作。

TQM 的实施项目包括：

- 识别顾客和他们的需求；

- 设定目标并在所有活动中贯彻它们；
- 决策应建立在调查得到的可靠事实基础上，不能依靠直觉；
- 识别并剔除导致问题的根源；
- 教导和培训雇员。

TQM是一个持续进行的过程——一种思考方式，它的实施需要一种“改进文化”，在此文化氛围中，每个成员都在寻求更富有成效的方法。这种文化的建立包括使每一个成员感到他们的贡献得到了认可，并帮助他们开发自身能力。

计划、实行、检查、行动这一循环成为每一雇员思想的一部分，因为它代表了日产的经营方式。

资料来源：http：//www. thetimes100. co. uk/case _ study with permission.

10.3 逆向营销

本节中我们再次提出**逆向营销**（reverse marketing）的概念。它对推销职能的影响时间还比较短。在第3章，我们已经提出了逆向营销。虽然采购商有主动开始商业交易的采购权，但往往都是卖方想主动拜访采购者，这种推销的意图构成了本书的核心。这种情况通常被称为交易市场营销，其重点仅仅在于交易，而且时间很短。生产很重视质量，而且重视产品的外观和价格。

我们再次强调一下之前提出的观点，逆向营销往往发生在采购者有采购意图并选择长期供应商之时，通常应用于零售业和即时制生产情况下。即时制生产被证明是经济且有效的。它将带来流水线生产模式，产品不断被生产出来，且相对比较标准化。在这种情况下，采购商想寻求可以维持长期关系的供应商。对供应商的主要评判标准是它们产品的质量和供应的稳定性。在即时制生产的条件下，由于选择了错误的产品及运输延误，其成本会非常昂贵。这种观点得到了迪恩斯和拉贾戈帕尔（Deans and Rajagopal）[29]的支持。他们提出，从长期来看，通过与众多的供应商艰苦地讨价还价得到的便宜产品不一定是成本最低的。一旦劣质产品进入生产中，带来的返工、修改、诉讼费用等会使最便宜的变成最昂贵的。

利德尔斯和布朗霍恩（Leenders and Blenhorn）[30]指出，许多企业用一两年时间去选择满足质量要求、符合上述条件的供应商。用半年到一年的时间来讨论合同是没有意义的。采购成本必须通过长期的合作来弥补。供应商和采购商的长期合作生产协议会给双方带来共同的利益。

卡尼（Kearney）[31]进行了一系列的广泛研究，指出如果只着眼于单个企业的情况，企业将无法赶上下一个企业进步的浪潮，唯有从整个供应链的角度着手，它才能发现新机会，提高整体效果。重复和浪费的地方都会显现出来，从而可以降低成本。整个供应链会有统一的目标，避免了不同公司间由于目标不同所产生的冲突，从而可以给最终用户提供更高标准的服务。这种远见被称为**“供应链整合”**（supply chain integration，SCI）。

卡尼得出结论，供应商与顾客间的紧密关系会成为获取竞争力的必备要

素。然而，他提出，不能天真地认为不恰当的合作关系也会成为极具生产力的万灵药。需要意识到供应链整合中的种种困难、参与者的复杂性竞争优势和供应链自身的力量。每个企业都有不同的供应链关系组合，关键在于为每个供应链选择正确的供应商。

这种逆向营销的趋势会愈演愈烈。批量采购商会更加职业化，而这种职业化正是即时制生产采购情况中所需要的。供应商一旦取得了提供产品的资格，应当怎样与采购商合作呢？这就需要回到关系营销的思路上来。格伦罗斯[32]提出，传统的市场营销观念无法满足新的需要。他指出了4P营销理念的局限性，认为其他的P，比如人员和计划，可以涵盖新型市场营销的其他方面。他同意把企业的行为建立在顾客需要基础之上的观点，但是指出这仍然是以生产为导向的，因为这种理念产生于企业内部而不是市场。他对市场营销的重新定义可以作为对逆向营销和关系营销的总结。他指出："市场营销是要在盈利基础上建立、维持和提升长期的客户关系，并借此满足其中各方的目标，这是通过相互承诺实现的。"

建立贸易集团，反对简单的伙伴关系目标

业内人士警告说，建筑项目中加强团队合作的计划忽略了整合广泛供应链的需要。与改进企业的各个供应链相比，组建整合供应团队无疑是更需要注意的。

布赖恩·威尔逊（Brian Wilson）号召公共部门更有力地领导合作项目。他说："我们需要这些团队和供应链由一个工程转向另一个工程，能更专业化，鼓励创新，并持续创造价值。"

建筑联合会（Construction Confederation）的总经理史蒂文·拉特克利夫（Steven Ratcliffe）说："每个工程都需要依靠一些当地的供应商，不同的地方情况不同。"

资料来源：Adapted from news item by Robin Parker，*Supply Management*，18 July 2002，p. 10.

10.4 从关系营销到关系推销

考克斯、休斯和拉尔夫（Cox，Hughes，and Ralf）[33]从采购的角度出发提出了一个很有趣的观点：如果更加重视供应链，就可以通过稳定的供应商—采购商关系获得大量的附加值。从采购商的角度看，这是一个从供应商处获取价值、从生产上增加价值到向顾客提供价值的整体。

这种观点的一个例证就是在交易型关系中供应商—采购商的主要关注点在于价格，也就是说，事实上谈判是销售的重点。然而，一种基于**账目公开**（open accounting）的新观点正在出现。这种协议只有在即时制生产、采购商和销售商之间建立长期关系的情况下才可能成立。这种情况下不会存在价格谈判，因为一方可以看到另一方的价格组成。采购商可以通过供应商的账目公开了解到供应商原材料和零部件的价格，这些账目会显示构成产品成本的原材料数量、劳动力成本和费用。正如账目公开的名称所示，它提供了完全公开的信

息。同样，供应商可以对生产商的账目进行类似的分析。这样在采购商和供应商之间会达成一个大家都同意的利润率。事实上，这时营销组合中的价格元素已经成为多余，根据格伦罗斯的新市场营销定义，可以去掉。

以上所述都是进行关系营销所需的一些技巧。然而，斯莱特和纳维尔(Slater and Narver)[34]提出的“为顾客创造超值价值”观点却认为，不仅要了解顾客目前的价值体系，而且需要能够预期未来价值链的升级。

这种营销形式是一种战略型的思考，由此诞生了逆向营销。关系推销注重建立和维护关系营销中所反映的关系，因此企业的竞争优势反映在它们满足顾客现在和未来需求的基础之上。

巴尼特等人（Barnet et al.）[35]发现了西方和日本在共享技术进步方面的巨大差异。在欧洲，生产一个新模型所花费的6 800个技术小时中，平均54%的时间是花费在下级供应商身上的；在美国，相应的数字只有4 200个技术小时中的14%；在日本，总时间只有3 900小时，但是其中有72%是花费在下级供应商身上的。下级供应商参与企业设计的能力给了日本顾客分享工作、缩短将新产品推向市场时间的能力，这被称为**“并行工程”**（simultaneous engineering）。在这种关系中，合作者提供技术共享是非常普遍的。

随着市场营销地位的改变，推销作为市场营销中的一个战术手段，其地位也在改变。除了已经说过的这些变化以外，市场营销环境也在以其他方式改变。卫星和有线电视在世界市场内的渗透意味着由于观众品位的不断细分，统一的广告促销变得越来越困难。大量的过剩信息使潜在客户分散到各种各样的媒介之中。相应地，各种媒介有自己特定的对象，通过一种媒介接触到大量的受众变得越来越困难。因此，为了向消费者提供信息，保住已有的客户，除了大面积的广告之外，其他方式也需要予以重视。

而且，竞争的不断加剧、企业的选择不断增多以及20年来消费者市场的饱和，这一切意味着消费者的需求越来越复杂，而且越来越高。即使供应商提供的产品令人满意，消费者也会为了寻求更低价格的产品、式样的变化或者其他很多理由，利用他们的权利更换供应商。因此，品牌忠诚度越来越难以维护。

同时，由于大众传媒的效率降低，对于广告宣传而言，其吸引力在降低。结果，供应商为了生存和繁荣，开始考虑其他维护顾客忠诚度的方法。

未来的趋势是会产生各种针对专门消费者进行的特殊市场营销活动，它们能节省成本，更有效地带动企业的销售。促销方法将越来越多地采用“推动”而不是“拉动”手段。当然，“推动”的促销战略是销售职能非常关注的。许多供应商特别是零售商，采用诸如积分卡等战术手段；还有一些更有远见的企业会采用一些富有战略意义的复杂方法，比如通过设计真诚关系营销项目等方式来获得顾客忠诚度。这也反过来说明客户关怀项目的增加可以看成是客户反馈的一种有效方式。许多过去可能认为单一促销活动是制胜法宝的大型企业，现在会更多地采用小企业的理念——贴近消费者、了解消费者需求、关注售后活动。格伦罗斯[36]提出，随着我们对关系营销的不断了解，我们正在回归到市场营销成为决策依据和一项单独的企业职能之前那种自然的、以系统为导向的客户关系管理上来。

兰开斯特和雷诺兹（Lancaster and Reynolds）[37]指出，当他们描述现代销

售人员扩大的角色时，一些活动正逐渐变成销售职能的责任。这些角色扩展的观点，已经延伸到现在被我们称为关系推销战术的现代观念之中。

10.5 关系推销技巧

客户反馈是关系推销的一项主要目标。这只能在整个企业的销售组织形态是完全以顾客需求为导向而且保持了长期真诚合作关系的情况下才能实现。此种情况下，个体销售人员在采购商身上所花费的时间会由于采购商逐渐稳定而比一线销售人员多两倍。这种新趋势引出了贝里（Berry）[38]提出的"内部市场营销"观点：用市场营销的思想和实践，向为外部顾客提供服务的人提供服务。这样可以做到：（1）发现并留住最优秀的人；（2）这些优秀人员会从事最适合的工作。

与对待外部顾客一样，内部营销也有一套完整的理念，需要与雇员建立并维持一种长期关系。据估计，在关系推销中，个体销售人员在单独一个地方花费的时间会不断增多。为什么会这样呢？据分析，因为采购商的生活方式相对于传统销售人员的生活方式而言要稳定得多，采购商更多地是定居在一个地方并且待很长时间。在逆向营销的条件下，采购商会更加主动。相对于一线销售人员而言，他们的生活方式会更确定。虽然有采购效率上的压力，但这与花时间接触销售目标、在一定时间内拿下订单相比，压力要小得多。

同时，在逆向营销情况下，一线销售人员的角色也在经历不同的工作压力。这种压力主要在于与顾客建立长期联系，而不是销售目标和订单。事实上，在这种环境下，传统的销售任务体系可能会消失，取而代之的是一种由于临时营销人员的加入而产生的更高的底薪加提成方式。这也可能涉及生产、质量和财务人员。

赖克霍德和谢夫特（Reichheld and Schefter）[39]提出的"良性循环"理论指出，在这种方法下，工作重点要放在建立更能激励员工的机制上。因此，使员工更好地完成工作而进行培训项目这样的辅助机制成为首要任务。

在关系推销的条件下，可能需要一线销售人员具备不同的品质。这些可能会与图 13—1 中所提到的销售人员的品质有些偏差。决断力、自我激励能力、弹性和工作坚韧不拔等能力在建立长期关系上仍然十分重要，但是更需要的是平易近人、注重细节和长期与人相处的能力等。从某种意义上说，传统的一线销售人员"砍价杀价"的形象，会被建立包括自己和供应商销售人员的联合小组等方式所代替。

而且，采购商或者顾客对待销售人员的态度也会改变。例如，由于顾客喜欢某个销售人员，因此在他推荐购买某种产品时，会对顾客的态度产生积极的影响。然而，需要注意的是，在解释推销关系时需要特别小心。基里亚德（Kinniard）[40]的研究表明，销售工作吸引了一些移情高手，但是他们不太成功，因为他们认为态度友好就意味着关系已经建立了，生意就会自动上门。

拜访个体消费者的时间增加了，这就导致了个体销售拜访次数的减少。事实上，在一些情况下，供应商机构中会有一些人整天就待在顾客的公司里。这

已经在一些高科技公司中得到了应用，例如，它们在向一些大型零售公司提供计算机软硬件时就采用这种方法。

在更加实际的层面上，信息收集和服务对于推销任务而言更为重要。

信息收集

收集市场信息和情报分析正成为推销任务中越来越重要的部分。图 10—2 展示了收集好信息后输入**营销信息系统**（marketing information system, MkIS）的过程。

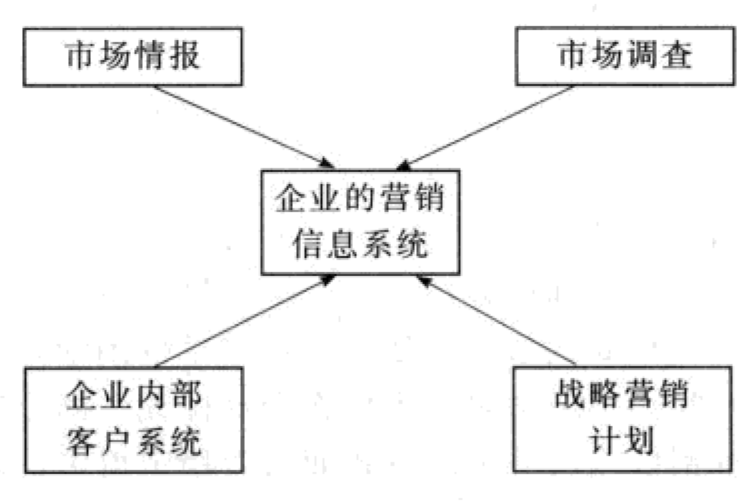


图 10—2 营销信息系统

企业的营销信息系统有三个输入数据：市场调查、市场情报和企业内部客户系统。这些都是输入企业营销信息系统数据库中的数据。市场调查是由市场营销部门按照布置的调查任务收集数据，并进行初级和中级分析。企业内部客户系统对顾客一段时间内的采购行为进行分析，例如顾客组群、地理分布、订单规模以及任何其他相关信息。市场情报分析是分析竞争对手提供的产品和服务，以及它们怎样为其用户提供服务，包括对企业自身的用户是如何提供服务的。

大部分市场情报来自企业自己的雇员，如管理人员、工程师和研究人员，甚至直接来自那些特别擅长收集市场信息和情报的一线销售人员。销售人员作为信息收集者要承担更大的责任。销售人员要从他们的日常工作中得到营销信息系统的输入和输出量，所以使用电脑技术对他们而言变得越来越重要。营销信息系统当然会得到一个输出量，这对战略营销规划系统至关重要。企业会变得更富有战略性和可持续发展性。营销信息系统对战略营销计划而言是最主要的信息输入。销售人员的日常报告由于可以进入营销信息系统而变得更有战略价值，而营销信息系统会被纳入企业中长期营销计划。一个正式的信息报告过程是当前营销信息系统的一个至关重要的部分。刚才已经提到应该鼓励销售人员将关于企业产品营销状况的信息反馈给总公司。在精益生产的情况下，信息收集成为组织销售人员的一项首要任务。

很多人都已认识到市场调查的最有效形式是个人访谈，由于访谈者与顾客进行直接交流，所以通过这种方式调查可以获得最准确的信息。然而因为发生在不同的时间和地点，所以它属于一种昂贵的访谈形式。但是，与单独的组织营销调查员相反，当销售人员被鼓励利用销售访谈去收集市场调查数据时，这种费用就不计入考虑范围了。销售人员与顾客建立友好关系后可以获得更高质

量的信息，反馈也会更公正坦率。

个人访谈具有许多优点，可以询问细节性问题和跟进问题，可以利用视频辅助设备和样品，可以选择特定的由目标受众构成的被访谈者，而且可以在访谈后电话联系他们来核实或澄清访问中谈到的问题。

集中性市场特别适合这种调查方式，因为只存在一小部分竞争者，它们的行为可以很容易地通过询问购买者一些相关的问题来进行调查。披露关于竞争者及它们如何的信息，可能意味着销售人员所在的企业会提供一份更具吸引力的协议，所以正常情况下购买者愿意这样做。

在拥有众多竞争者的分散性市场中，通常因帕累托定律的作用，整个市场利润的大约80%属于20%的竞争者，正是这20%的企业应该进行详尽的调查，它们也可能是销售人员更应该定期访问的顾客。例如，计算机行业中有许多同质的制造商，但是大部分市场份额被诸如惠普/康柏、IBM和苹果这类制造商所瓜分。因此，对新的和潜在的市场进入者保持警惕非常重要，它们可能因开发某种新技术而打破现有格局，或通过攻击性营销和宣传措施而成为一个市场主导者，没有人比该领域的销售人员更有可能迅速地察觉这种倾向。

营销人员可以在组织购买者中进行市场调查，收集并分析获得的信息，将其上传至企业的营销信息系统，以备在制定营销计划的过程中使用。应当收集关于市场结构、竞争者数量以及它们的市场决策方面的信息，这些信息可在预测竞争者意图和制定投资决策时使用，可能获得对竞争增长和相关市场份额的更科学的评估。

市场报告的准备工作是现代市场销售人员任务的一部分，而条理清晰地介绍这些市场情报对政策制定者来说十分重要。

在一个竞争性的商业氛围中，对市场动态的了解是通向成功的第一步。基于市场评估的更精确的产品定位评估与对顾客行为、动机、需求和态度的详细了解一样重要。

就销售人员而言，这种定性调查意味着企业可以洞察顾客对它的产品和竞争者产品的看法，以及未在传统访谈过程中表现出来的购买者行为和感觉。可以提供一种使销售人员所在企业受益（通过更准确的市场情报），也使顾客受益的手段（通过提供更贴心设计的、更有针对性的服务）。

如果进行了充分的监测，这个过程就应当是动态的，因为与顾客的互动在持续进行。这种统一的进程还有其他一些好处：

1. 通过使用营销信息系统中的数据，可以降低销售成本。新的交易反馈为更好地进行未来的客户定位提供信息，通过分析有效的和无效的销售活动，可以提高以后广告和促销活动的效率。

2. 通过使用顾客档案系统，可以提高单个顾客带来的销售额。

- 更好地确定顾客并对顾客分类；
- 更好地对市场进行细分并进行客户定位；
- 更好地向客户进行产品演示。

确定“最优顾客”可以决定未来的销售努力方向，可以分辨顾客所需，给予其特别的优惠，甚至可以确定能为每类顾客提供最好服务的销售代表。

3. 高级交易预期可以通过以下方式实现：

- 分析促销活动和顾客档案，使用过去的信息预期未来的信息；

- 不要重复过去的错误，要持续地提高效率。

服　务

服务是销售人员体现其巨大价值的领域。这包括一些“一线服务”，所以产品的应用与产品的知识同样重要。但是我们这里所指的是为顾客提供更加个性化、更加广泛的服务。销售人员可以在顾客那里停留更长的时间，这给他们提供了获得这些技能的机会。事实上，正如赖克霍德、米尔基和霍普顿（Reichheld，Mirkey，and Hopton）[41]所言，留住员工是利润的关键。

然而，这样的销售人员似乎应该来自更有技术背景的领域，比如工程技术和化学。服务也包括提供诸如提高质量层次、售后服务安排、改进客户关怀计划和提供顾问服务等建议。在更为实用的层面上，诸如同意运输安排、安排单独的订单、偶然的延期付款等都可以包括在内。在即时制生产的条件下，供应商会成为供应链的一部分，这种延伸不仅朝向了最终的用户端，而且朝向了零部件供应端，这样客户可能需要供应商的信息作为其整合供应链的一部分。

斯温森和赫歇（Swenson and Herche）[42]将销售量作为衡量销售人员业绩的指标，并试图识别销售人员努力适应顾客需求的能力和积极性，由以销售为导向转向以顾客需求为导向的能力，是否正确地运用这种积极性并采用对自己和顾客都有好处的行为等能力。他们总结认为“成就”、“自我导向”、“自我尊重”和“自我实现”是这些销售人员成功的关键。他们还进一步总结到，这些社会价值会对销售人员的招聘和甄选有用。

这是否意味着未来的销售人员就可以不具备其他的销售技能了呢？结论是“不”。直复营销对传统的电话销售方式的逐步取代带来了对预期能力和陈述能力的需求；还需要有谈判的技巧；交流技巧也是一线销售人员的一个重要武器。但是在传统的市场营销中，这通常被总结为“告诉他们想知道的”。在逆向营销体系下，交流技巧仍然是至关重要的，但是顾客和销售人员的关系更加平等，而不再是“我们和他们”的关系。

10.6　小　结

本章讨论了当今市场中的新趋势，并通过其对推销的影响进行了相关的分析。

我们追溯了从最初的质量理念到更成熟的全面质量管理理念，一直到关系推销的发展。在当今更容易辨别是非的市场环境中，顾客寻求的是最优质量。这种预期对于推销的意义我们也讨论过了。

即时制生产作为一种生产技术在不断发展，这导致长期推销关系的盛行。传统的营销因此也开始被逆向营销所取代，买方在商业活动（包括长期战略关系）中更加积极主动。

关系推销包含大量销售策略，这些策略的目标实际上就是将关系营销战略传达给企业和顾客。

【注释】

[1] Drucker, P. (1973) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, New York, pp. 64 - 5.

[2] Zineldin, M. (1999) "Exploring the common ground of total relationship management (TRM) and total quality management (TQM)", *Management Decision*, 37 (9), pp. 719 - 30.

[3] Reyes Pacios Lozano, A. (2000) "A customer orientation checklist: a model", *Library Review*, 49 (4), pp. 173 - 8.

[4] Kandampully, J. and Duddy, R. (1999) "Relationship marketing: a concept beyond primary relationship", *Marketing Intelligence & Planning*, 17 (7), pp. 315 - 23.

[5] Rich, M. K. (2000) "The direction of marketing relationships", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15 (2/3), pp. 170 - 91.

[6] Gummesson, E. (1991) "Marketing orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer", *European Journal of Marketing*, 25, pp. 60 - 75.

[7] Aaker, D. A. (1996) *Building strong brands*, Free Press, New York.

[8] Aaker, D. A. (1996) *Building strong brands*, Free Press, New York.

[9] Taeger, D. (1992) "3Ms got it taped", *Total Quality Management*, December, pp. 353 - 5.

[10] Aaker, D. A (1996) *Building strong brands*, Free Press, New York.

[11] Gronroos, C. (1994) "Quo vadis marketing? Towards a relationship marketing paradigm", *Journal of Marketing Management*, 10, pp. 347 - 60.

[12] Gummesson, E. (1999) *Total Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

[13] Gronroos, C. (1994) "Quo vadis marketing? Towards a relationship marketing paradigm", *Journal of Marketing Management*, 10, pp. 347 - 60.

[14] Gummesson, E. (1991) "Marketing orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer", *European Journal of Marketing*, 25, pp. 60 - 75.

[15] Schill, R. L. and McArthur, D. N. (1992) "Redefining the strategic competitive unit towards a new global marketing paradigm", *International Marketing Review*, 9 (3), pp. 5 - 23.

[16] Stalk, G., Evans, P. and Schulman, L. E. (1992) "Competing capabilities: the new rules of corporate strategy", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 57 - 69.

[17] Walters, D. and Lancaster, G. (1999) "Value and information-concepts and issues for management", *Management Decision*, 37 (8), pp. 643 - 56.

[18] Zineldin, M. (1999) "Exploring the common ground of total relationship management (TRM) and total quality management (TOM)", *Management Decision*, 37 (9), pp. 719 - 30.

[19] Sasaki, T. (1991) "How the Japanese accelerated new car development", *Long Range planning*, 24, p. 17.

[20] Zineldin, M. (2000) "Beyond relationship marketing: technologicalship marketing", *Marketing Intelligence & Planning*, 18 (1), pp. 9 - 23.

[21] Brooks, R. and Wragg, T. (1992) "Channelling customer loyalty", *Total Quality Management*, December, pp. 361 - 3.

[22] Christopher, M., Payne, A. and Ballantyne, D. (1991) *Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

[23] Harker, M. J. (1999) "Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions", *Marketing Intelligence & Planning*, 17 (1), pp. 13 - 20.

[24] Rosenberg, L. J. and Campell, D. P. (1985) "Just-in-time inventory control: a subset of channels", *Journal of the Academy of Marketing*, 13, pp. 124 - 33.

[25] Peppers, D. and Rogers, M. (1999) "Is your company ready for one-to-one marketing?" *Harvard Business Review*, 77 (1), January/February, pp. 151 - 60.

[26] Gummesson, E. (1991) "Marketing orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer", *European Journal of Marketing*, 25, pp. 60 - 75.

[27] Clark, K. B. and Fujimoto, T. (1990) "The power of product integrity", *Harvard Business Review*, November-December, p. 107.

[28] Department of Trade and Industry (1993) *Best Practice Benchmarking*, DTI Publications, London.

[29] Deans, K. and Rajagopal, S. (1991) "Effective purchasing management", *Purchasing and Supply Management*, March, p. 15.

[30] Leenders, M. R. and Blenhorn, D. L. (1998) *Reverse Marketing: the New Buyer-Seller Relationship*, Free Press, New York.

[31] Kearney, A. T., Consultants (1994) *Partnership of Power Play.*

[32] Gronroos, C. (1990) "Marketing redesigned", *Management Decision*, 28 (8), pp. 5 - 9.

[33] Cox, A., Hughes, J. and Ralf, M. (1995) "Influencing the strategic agenda: the challenge for purchasing leadership", *Purchasing and Supply Management*, pp. 36 - 41.

[34] Slater, S. F. and Narver, J. C. (1994) "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?" *Journal of Marketing*, 58, January, pp. 46 - 55.

[35] Barnet, H., Hibbert, R., Curtiss, J. and Sculthorpe-Pike, M. (1995) "The Japanese system of subcontracting", *Purchasing and Supply Management*, December, pp. 22 - 6.

[36] Gronroos, C. (1994) "Quo vadis marketing? Towards a relationship paradigm", *Journal of Marketing Management*, 10, pp. 347 - 60.

[37] Lancaster, G. A. and Reynolds, P. (1998) *Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 229 - 30.

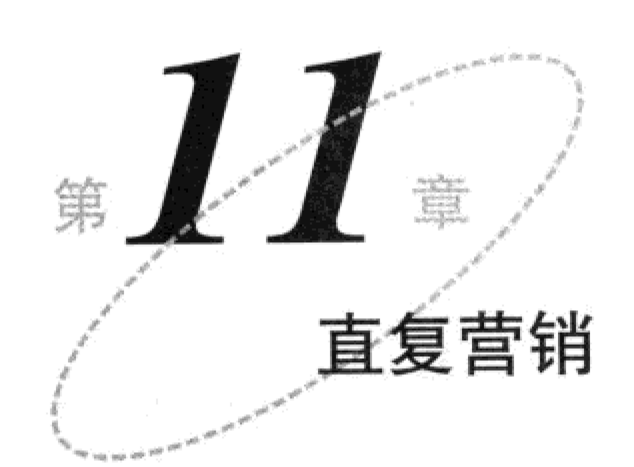
[38] Berry, L. L. (1983) "Relationship marketing", in Berry, L. L. Shostack, G. L. and Opah, G. (eds), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL.

[39] Reichheld, F. and Schefter, P. (2000), "E-loyalty", *Harvard Business Review*, July/August, pp. 105 - 13.

[40] Kinniard, R. W. (1993) *How Europe Sells-Measuring the Effectiveness of the Field Sales Force*, R. W. Kinniard, Glasgow.

[41] Reichheld, F., Mirkey Jr, R. and Hopton, C. (2000) "The loyalty effect-the relationship between loyalty and profits", *European Business Journal*, 12 (3), p. 134.

[42] Swenson, J. and Herche, J. (1994) "Social values and salesperson performance: an empirical examination", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (3), pp. 283 -9.



第11章 直复营销

学习目标

学完本章后，读者应该能够：

1. 理解直复营销的意义。
2. 了解直复营销活动兴起的原因。
3. 理解数据库营销的本质。
4. 了解怎样管理直复营销活动。
5. 了解直复营销中的媒介。

重点概念

- 企业间名单
- 活动管理
- 产品目录营销
- 客户生活方式列表
- 客户名单
- 创造性的纲要
- 数据库营销
- 直邮
- 直复营销
- 直接反馈广告
- 企业内部名单
- 邮局
- 移动营销
- 电话营销

推销领域内最主要的变化就在于直复营销的发展。本章将讨论这种主要的变化、能够使用的主要工具以及怎样有效地管理直复营销活动。在讨论应用数据库营销之前，我们先解释一下直复营销的含义。然后，再讨论直复营销活动的管理，包括设立目标、选定目标、维持客户和创立行动计划。

11.1 什么是直复营销

直复营销（direct marketing）是指试图在没有任何中介的情况下赢得并保

留客户，其目的在于获得客户的直接反馈，它可能以下列任何一种形式出现：

- 通过电话或者邮局采购；
- 索取目录或者销售传单；
- 同意拜访一个地点或者一个事件（比如展览会）；
- 参与某种形式的活动（比如参加政党）；
- 要求进行产品展销；
- 要求销售人员登门拜访。

直复营销是通过能够衡量反馈信息的互动交流向消费者发布产品、信息和促销收益的过程。它包括了一系列方法，其中包括：

- 直邮；
- 电话营销（国内和国际）；
- 直接反馈广告（优惠券或者电话采购）；
- 电子媒体（互联网，交互式有线电视）；
- 产品目录营销；
- 插页（杂志中的插页）；
- 上门派送广告；
- 文字信息。

直复营销在欧洲的应用不断增长。图 11—1 展示了其在一些欧洲国家的应用：

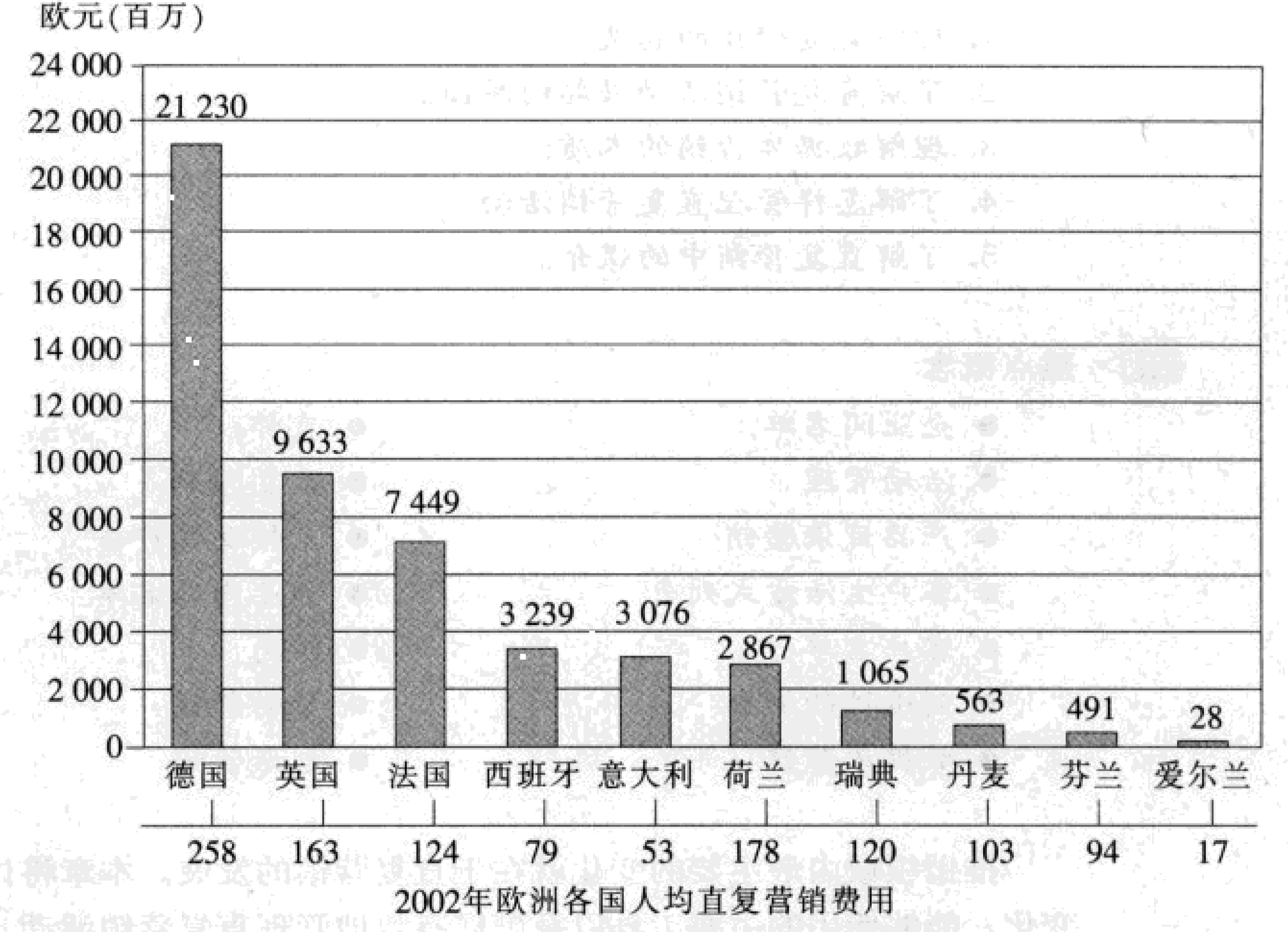


图 11—1　欧洲各国的直复营销费用

资料来源：Adapted from Direct Marketing Expenditure and Direct Marketing Expenditure per capita, *European Marketing Pocket Book* 2005, World Advertising Research Centre, Henley-on-Thames. Reprinted with permission.

史密斯（Smith）指出了直复营销活动增加的五个原因[1]：

1. 市场分裂：市场分裂的趋势使大规模营销手段的应用受到限制，随着市场部门的发展，通过运用直复营销确定客户变得更加重要。

2. 电脑技术：电脑应用的兴起和软件功能的不断增强使针对消费者发出个性化信件变得可能，直复营销的任务减轻。

3. 名单爆炸：客户名单的增加及其多样性（例如：25 000 个劳斯莱斯的用户、20 000 名女经理、100 000 名清洁工）给直复营销提供了原始的数据。

4. 复杂的分析技术：通过应用地缘人口学分析，可以把住户分为几类（例如：现代单身家庭、年轻家庭或者单身住户、独身），然后可以再按照产品使用、媒体使用和生活方式进行分类。

5. 协调的市场营销系统：许多公司由于人工销售成本太高，改用一些直复营销的方式，比如直接反馈广告、电话营销，这样可以使销售人员的效率更高。例如，优惠券广告或者直邮会引发呼出电话营销的兴起，呼入电话营销会为由其他直复营销活动刺激产生的需求提供服务。

正如其他所有营销宣传方式一样，直复营销也需要与其他营销方式综合使用，比如广告、公关和个人推销。不协调的宣传会损坏品牌形象，破坏顾客的印象，给顾客造成混乱。直复营销改变市场的能力在下面这个案例中得到了体现。

直复营销怎样改变市场

直复营销改变市场的三个经典案例是：戴尔、First Direct 进入银行业和 Direct Line 公司进入保险业。

戴尔公司是迈克尔·戴尔（Michael Dell）于 1984 年创立的，他的理念是通过建立一种直复营销模式，使消费者通过拨打戴尔热线就可以直接下订单定制电脑，以挑战当时市场中已经存在的厂商。电脑会根据用户的需要直接送到顾客手中，这样就不需要中间的分销商了。即时制生产体系意味着，戴尔公司能在四个小时内生产出顾客所需的电脑。戴尔于 1996 年进入互联网市场，1999 年获得了每天网上销售额超过 1 400 万美元的业绩。

First Direct 在 1989 年进入电话银行业。它的成功之处在于改变了传统的银行营业时间短、需要排队、收取各种费用等不利之处。通过集中银行业务和提供电话服务，First Direct 能够以低成本向顾客提供高质量的服务，比如 24 小时银行服务和免费存款业务。这项业务被证明是非常成功的，顾客增长数量大大超过了公司的预期，而且向顾客提供的服务超过了其他所有的银行。

Direct Line 公司看到了汽车保险市场上的一个机会。传统的保险公司招募城镇上的保险经纪人与顾客联系。Direct Line 公司通过电视和印刷品发布广告，告诉顾客能以低费率通过电话处理保险业务。整个操作都通过电话进行，然后公司向顾客邮寄表格让顾客签名。由于省去了保险经纪人，Direct Line 公司的成本结构使其可以降低成本，并且给予顾客一定的让利。在汽车保险上的成功使其开始进入一些相关领域，比如房屋和财产保险。

11.2 数据库营销

许多直复营销活动需要关于顾客的准确信息，这样它们可以通过直邮和电话营销活动联系目标客户。这些用户的姓名、地址和交易行为信息都储存在数据库里。有些数据库还有交易类型、交易频率、交易价值、反馈、促销活动等信息。这能为未来的促销活动确定最有可能回应的客户。例如，一封推销园艺

工具的直接邮件可以投给过去购买过园艺产品的客户。又如，汽车经销商可以根据购买过汽车的顾客姓名和地址的数据库向他们提供促销服务和新型号产品。

营销数据库还可以用于巩固顾客关系。例如，Highland Distillers 将它用于 Macallan 威士忌的所有广告预算转为全部投入直复营销中。公司建立了一个包括 100 000 个频繁购买者资料的数据库（那些一年至少消费五瓶的人），每隔几个月就给他们发电子邮件，告知该品牌的活动、威士忌大事记和价格。[2]

英国超市特易购通过被称为特易购会员卡的成功推广建立了一个庞大的数据库。该数据库用于定义市场区间，如折扣驱动的“价格敏感型”、“重视食品型”、“大宗购买者”和“品牌忠诚者”，测试顾客对于促销的反应和不同定价的销售影响。还可以用于针对性促销，如针对狗的主人销售狗粮，向“健康生活”型的特定顾客发送直接邮件和调整电邮活动。产品分类也可以根据顾客购买习惯来进行调整。[3]

一份客户档案包括地址、邮编，向中介商购买的地理人口分析，如居民区分类（ACORN）。可以向这些具有相同地理人口特征的客户发送直接邮件。

数据库营销（database marketing）可以定义为使用可根据个人选定营销媒介和沟通渠道（包括邮件、电话和销售队伍）的互动方法，这样可以达到以下目的：

（1）向目标受众提供信息；

（2）刺激需求；

（3）通过记录和储存有关客户、潜在客户、宣传和交易数据的电子数据库，与顾客保持紧密联系。[4]

通常，储存在数据库中的数据包括以下类型：

1. 实际客户和潜在客户的信息：例如姓名、地址和电话号码等基本联系方式，可能还包括一些心理和行为数据。在组织间市场上，可能会需要关键决策者及其决策标准的数据。

2. 交易信息：比如交易频率的信息、顾客何时进行了最后一次交易及其购买每种产品的数量信息。通过交叉分析这些数据，可以找到最有可能购买特定产品、能够相应进行联系的客户。

3. 促销信息：包括已经进行了什么样的促销活动，顾客的反应规律和是否产生订单等。

4. 产品信息：记录了何种产品进行了促销活动和相应的反应。

5. 地缘人口信息：包括客户和潜在客户在地缘人口方面的信息，及其社会属性、生活方式和在企业中的分类。通过地址中的邮编和居民区分类服务，可以建立客户的背景档案。这样就可以向具有相同背景的客户发送直接邮件。

数据库营销的重要性可以从下列应用中得到反映：

1. 直接邮件：可以使用储存顾客邮件信息的数据库。

2. 电话营销：可以储存顾客的电话号码和潜力，在顾客通过电话联系供应商时进行信息记录，包括何时可以进行下一次接触。

3. 忠诚度营销：从数据库中选出高忠诚度顾客，给予他们特殊待遇作为

其忠诚度的奖励。

4. 促销活动计划：数据库可以作为向个人和企业用户不断发送促销信息的基础。

5. 目标市场营销：通过分析数据库可以对个人和企业用户进行分组，例如，根据超市中储存的顾客行为数据确定最有可能产生反应的顾客，向他们提供特殊的促销活动。比如对买酒较多的顾客开展酒类促销活动。

6. 分销商管理体系：可以向分销商提供信息，并对它们的表现进行监控。

7. 营销评估：通过记录对营销组合——例如降价促销、产品特惠、直邮等方式——的反应，评估不同消费者和市场细分方法的效果。

QL 护肤 4U

短信是化妆品市场快速成长的一个工具。资生堂（Shiseido）通过这种年轻人最喜爱的交流方式向年轻人推销其“Pureness”系列产品。通过发送“Pure”信息到07887926101可以加入Puretext俱乐部，获得资生堂美容提示和特优产品短信。针对年轻女性市场，“Pureness”产品能够遮盖瑕疵、收缩毛孔，使你光彩照人。

资料来源：*Sunday Times* “Style Supplement”, 1 September 2002, p. 41.

11.3 直复营销活动的管理

活动管理（campaign management）从市场营销计划开始，直复营销应当与其他营销促销手段进行整合，这样可以产生一致的市场营销策略。特别是直复营销人员要理解产品在市场中根据其目标市场和不同的优势应当如何定位。这些问题会直接影响营销促销活动目标的确定和如何向目标受众传递有说服力的信息。图 11—2 列出了管理一项直复营销活动的步骤。

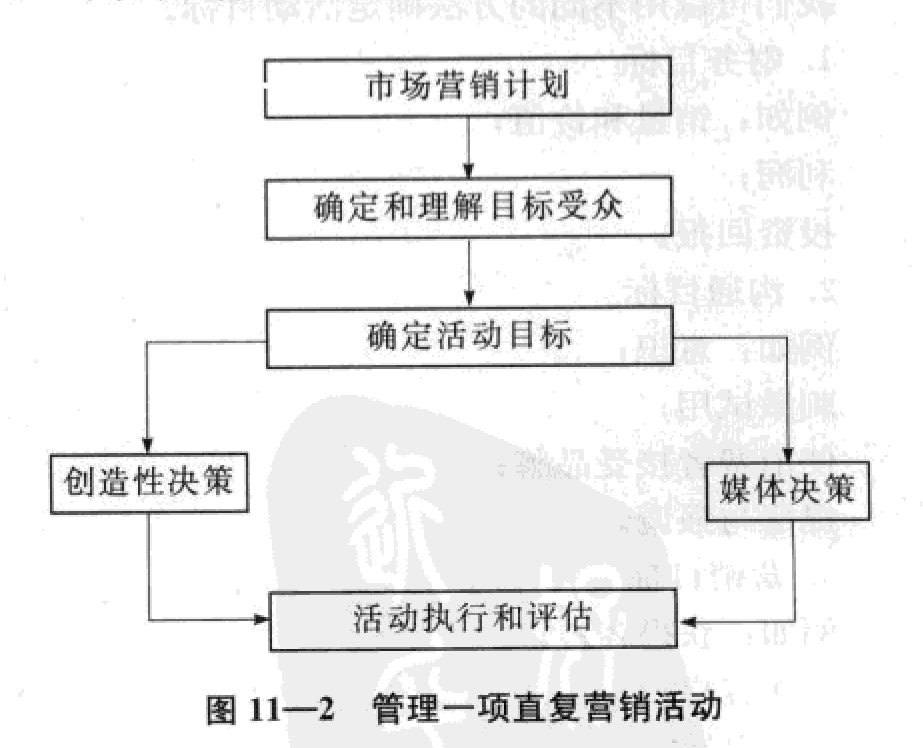


图 11—2 管理一项直复营销活动

确定和理解目标受众

目标受众是直复营销活动所针对的一群个体。对于消费者市场而言，目标受众可以描述为使用可变的市场划分标准进行的市场区分，比如年龄、性别、社会地位和生活方式。通过地域人口统计对消费者进行细分非常重要。人口普查数据可以通过房屋大小、汽车数量、职业、家庭人数和民族背景等变量加以利用。通过使用统计工具，小的地缘人口区域（比如英国的街区）都可以标注上相同的特性。大家都知道的系统——居民区分类描述了不同的居民类型（比如茁壮成长型、扩张型、成长型、定居型、志向型和奋斗型），由于每个组群中的住户都可以通过邮编加以分类，因此可以向选定的用户群发送直接邮件。

对于企业市场而言，目标受众可以描述为一些直复营销者希望面对的机构，以及这些机构中应当接触的个人。应当基于机构规模、企业类型、购买集中度、地址和组织创新度等分类作出最初的决策。通过分析决策单元可以确定在这些组织内部应当选择什么样的个体。

一旦确定了目标受众，就要从内部数据库或者外部经纪人那里得到目标名录。例如，在企业市场上，指南针、邓白氏等公司会提供包括姓名和地址在内的客户资料，这样可以进行直邮促销。直复营销人员需要注意的是信件或电话名录会过期或者不准确。

直复营销人员还需要理解目标受众的行为方式。广告专家戴维·奥格尔维（David Ogilvy）曾写道："不要向陌生人推销。"他的意思是要了解目标受众的需求和购买行为。特别是要了解目标个体的需求和选择标准，这样有助于信息的传递。例如，如果了解到对我们选定的目标受众而言价格是一个非常重要的选择标准，我们就能够强调我们提供的低价拥有重要价值。

确定活动目标

我们可以用不同的方法确定活动目标。

1. 财务目标

例如：销量和价值；

利润；

投资回报。

2. 沟通目标

例如：意识；

刺激试用；

使消费者接受品牌；

提醒与强调。

3. 营销目标

例如：获得客户；

留住客户；

产生引导/问询；

订货数量；

回应率（接触回应的比率）。

虽然这些目标有着很大的影响，但实际上直复营销通常是与短期内的销售而非广告联系在一起的。与这一目标相关的是获得和留住顾客。获得新顾客要比留住现有顾客付出的代价更高。[5]而且保留客户忠诚度还有着额外的优势。忠诚的顾客会重复购买同一个产品，把产品介绍给他们的朋友，并更少地注意其他竞争性品牌的产品。他们还通常会购买与这一产品相关的衍生产品。[6]因此，直复营销人员在利用邮寄以及电话营销等方式争取新顾客的同时，至少应该注意留住现有顾客。

在估算争取新顾客所需的资源时，应该利用终生价值的理念。这是一种计量顾客在一家公司终生所能获得的顾客利益的方法。如果终生价值高，就可以在获得顾客方面大量投资，尤其是当一度受产品吸引的顾客要成为忠诚客户时。这就是银行为什么进行大量投资来吸引短期内价值不高的学生的原因。从终生价值的角度考虑，这是非常具有吸引力的举措。

同样，公司也花费大量精力来保留顾客。这一目标使得经常性出行计划（定期班机）和忠诚卡（超级市场）等针对忠诚客户的活动盛行起来。

创造性决策

如果说直复营销通常的目的是立即销售的话，那么接受信息反馈（尤其是通过直邮和电话营销）有着明显的收益。正如专栏中举出的例子，Direct Line公司就是通过直接反馈广告和有效的电话营销与顾客进行沟通，建立真正的顾客利益，即节省大量的成本，而使其蓬勃发展起来的。为了获得成功，企业需要制定一个有效而又富有**创造性的纲要**（creative brief）。这一纲要包括以下几点。

1. 沟通目标。即通过活动来实现什么目标，如销量和价值、订单数量、获得和保留客户以及领导潮流等。

2. 目标市场分析。确定目标客户，分析它们的需求和购买行为。这一点非常重要，具有创新精神的团队都遵循奥格尔维的理论，从不向陌生人推销。

3. 品牌利益（和劣势）。当品牌的特点得到顾客的认同时，顾客的利益就得到了满足。特点可以通过像"这样可以"、"这样意味着"等句子跟利益联系在一起。任何有别于竞争对手的优势都需要通过分析竞争品牌的优势和劣势来获得。

4. 推出新产品。推出新产品之前应该先通过目标顾客的测试来使产品具有吸引力。测试可以以个人形式进行，也可以以小组讨论的形式进行。新产品可以标价出售，也可以以免费礼品的形式推出（例如，利用免费电话/收音机告诫人们购买保险）。

5. 信息沟通。直邮方式使客户可以通过信封以及信中的内容理解产品。应该清晰地告诉收信人如何回复。信中随附免费电话号码和免邮资信封可以使回复几率提高50%～125%。[7]在电话营销中，经常用便笺传递信息。电话营销与强有力的信息技术相连，提供了一个与目标顾客沟通的有效方式。

6. 行动计划。主要指何时采取行动、多长时间进行一次以及选择使用最合适的媒体。对于电话营销活动，像需要多少电话营销人员以及什么时间接听

电话等问题的实际细节都要确定。

媒体决策

直复营销者具有一系列可供使用的媒体来与顾客沟通。以下对直邮、电话营销、直接反馈广告和产品目录营销进行分析。第五种媒体——互联网将在第12章中论述。

直邮

直邮（direct mail）是将资料邮寄到客户家或企业的方式。直邮的目的是宣传产品及/或保持已有的关系。直邮活动是否有效的一个重要因素是邮寄名单的质量。邮寄名单应该通过租赁或购买的方式获得。因为名单很快就会过时，所以通常还是采取租赁的方式。**客户名单**（consumer lists）可以由杂志订购信息、目录、组织成员资格等编辑而成。另外，**客户生活方式列表**（consumer lifestyle lists）可以通过问卷获得。选民名册与地理人口统计分析相结合也会非常有用。例如，如果一个公司希望联系现代年轻家庭的私人住户，选民名册可以提供在当地居住的人员名单和地址。

企业间名单（business-to-business lists）可以从电话簿制造商处获得，例如《指南针》或者英国主要企业名录，也可以通过贸易杂志订购单（例如，《化学月刊》或《采购经理公报》）或展览列表（例如 Which 电脑展）获得。最有效的邮寄名单大概要算公司顾客的名单了，这一名单通常被称为**企业内部名单**（house list）。这是因为公司喜欢与其顾客保持已有的良好关系。公司过去的顾客名单、问询顾客名单以及被现有顾客提及的人员名单也是非常有用的。企业内部名单比外部编纂的名单更具有利用价值，这不足为奇。像已购买的产品、最近的购买、购买和消费的频率都可以存储在内部数据库中。对直邮的管理包括以下五个问题。

（1）谁：目标顾客是谁？我们想对谁产生影响？

（2）什么：需要什么反馈？销售还是询问？

（3）为什么，他们为什么要购买产品或者询问？是因为我们的产品更快、更好还是别的原因？

（4）在哪里：在哪里与顾客联系？我们能得到他们的家庭或工作地址吗？

（5）什么时间：什么时间与他们联系最好？通常情况下，与顾客联系是在周末，而对于商业人士来说，通常在星期二、星期三、星期四联系（星期一大多是会议时间，星期五他们忙于整理事务、为周末休假做准备）。

其他管理问题包括地址的组织和信的装封。**邮局**（mailing houses）会提供这些服务。对于大型邮寄业务，应该提前通知邮局以预定邮寄时间。

直邮可以明确针对指定的个人。例如，通过园林设备的订购者名单，园林设备生产商可以将对推销产品感兴趣的人而不是公众作为目标顾客。对个性化可以进行详细分析，对结果可以直接进行衡量。因为直邮的目标十分明确（通常是销售或询问），所以是否取得成功也就很容易进行衡量。有些机构，例如《读者文摘》在开始大规模邮寄之前投入资金，以对其他有创意的方式进行调查。可以对促销类型、大标题、书面资料、备份进行系统的更改，在赠券回复

中运用地区代码也是一种具有创意的方法。

直邮的有效性取决于邮寄名单的质量。低质量的名单会提高成本，也会因为其内容不能引起收件人的兴趣成为“垃圾邮件”而受到谴责。最开始时直邮的成本高于广告成本（以每联系 1 000 人所花费的成本计），回应率也会比较低（平均回应率一般为 2%）。建立数据库也增加了成本。因而，直邮是一种以仔细选择的顾客为目标促进重复交易的中长期方式。这其中一个重要的概念是顾客的终生价值，即买方在一生中进行购买所产生的收益。

电话营销

电话营销（telemarketing）是一种受过训练的专业人士使用电信和信息技术进行营销和销售活动的营销沟通系统。

近年来在北美，通过电话购买汽车、冰箱以及家装用品等价格相对较高的产品的呼声越来越高。电话销售人员利用准备好的稿件通过分析潜在客户的具体情况采用不同的推销方式。这种方法有时会为推销人员打电话预约后再拜访顾客提供方便。电话营销成功的几率可能不是很高，但它是一种成本低而又很有效的方法，避免了推销人员的“冷兜售”。如果客户打电话联系企业，就是呼入电话营销；相反，如果企业打电话联系客户，就是呼出电话营销。信息技术的发展对这两种形式都产生了影响。比如，快速地址这个软件包能使电话营销人员迅速处理呼入电话，快速确认来电人员的地址和客户信息，在最短的时间内录入并保证一定的精确度。来电人员会被问及姓名和邮编（住宅的或者公司的），这样，正确的地址就会出现在电脑屏幕上。如果来电人员希望通过电话购买，就不必烦琐地说明地址。球票和电影票的销售通常使用这种方法。电信技术的巨大发展产生了来电显示，这样，在接电话之前具体的信息就显示在电话营销人员的屏幕上，来电人员的电话号码被存入客户数据库。在客服领域，通常使用这种功能。

电脑化同样提高了呼出电话营销的效率。大型的数据库能储存信息，而且电话营销人员能方便地进入。来电清单能自动地分配给电话营销人员。可以在电脑上建立和储存来电应答，这样，电话营销人员就有所准备而且能方便地进入。订单可以自动处理而且跟进行动也能有所记录（如一个月内电话回访或送宣传小手册）。此外，自动接线也能提高效率。

一个重要的技术进步是预见性拨号，它可以通过一个呼叫中心进行多重对外拨号。只有当顾客应答时通话才连接到代理商那里，这样就排除了应答机、占线信号、传真机和无应答等多余呼叫。为代理商提供持续通话流能够显著提高客服中心的效率。然而，客服人员没有时间为通话做思想准备（他们被哔哔声和显示在屏幕上的相关信息所警示），这意味着工作人员必须集中精力工作。[8]

由于电话销售自动化，因此现在轻松敲击键盘就可以检索重要的信息，如客户记录、产品信息和时间计划。如果潜在客户或者客户很忙，那么这个自动系统可以重新安排电话回访的时间，而且电话营销人员简单地一敲键盘，几天之后屏幕上就会再次显示这次回电。

电话营销通常由呼叫中心负责，受过培训的电话营销人员每天要接听和打出成百上千个电话。这个过程在下面将会谈到。

电话营销：呼叫中心的发展

电话营销的发展带来了呼叫中心的迅速扩展。几百位电话营销人员在宽敞明亮的办公室不断地接电话和打电话。这项任务的完成也离不开自动化的帮助，比如自动拨号、电脑录入稿件、自动订单、自动售票和自动录入地址。

工作人员参加培训之后能通过电话有效交流。例如，First Direct 的电话营销人员在上岗和客户打交道之前，会经过为期七周的培训。类似的公司还有金融服务公司 Virgin Direct。这样既建立了信任，又控制了顾客。

呼叫中心同样检查服务的水平。比如，Kwik Fit 连锁店雇佣了一个庞大的电话营销团队，在顾客到某个分店光顾的 72 小时之内，将与顾客联系以确保服务满意。其呼叫中心一天晚上会电话联系 5 500 位有潜力购买汽车保险的顾客，这些客户的具体信息都是从使用过他们维修中心的 500 万人的数据库中得到的。他们成功的几率有四分之一。

技术同样使得呼叫中心更有效地运作。比如，在网站上只需点击回访键，客户就能在自己选择的时间和日期要求公司对他们进行电话回访。现在呼叫中心的回复都不再通过电话了。智能电邮系统解读收到的邮件，寻找关键词和短语，然后从一系列反馈选项中生成一个自动回复。[9]

美国贝尔电话公司（Bell Telephone System of America）指出了进行电话营销的几条小规则，具体如下：

1. 确认自己和公司的身份。

2. 建立客户关系：既然你已经对潜在客户和它们的业务进行了调查，这项工作也就顺其自然了。

3. 进行有趣的评价（比如，通过节约成本或特价）。

4. 传递销售信息：更多地强调收益而不是产品的外部特征（比如，人们喜欢你的产品是因为它能帮助解决……）。

5. 克服遭到拒绝的尴尬：熟练掌握处理拒绝的技巧。

6. 完成销售：如果合适的话，不要害怕请求客户下订单（如，"你愿意现在就下订单吗?"）或者完成另外的目标（如，"我能送您一个样品吗?"）。

7. 行动协定：安排一次销售访问或下次电话。

8. 表达谢意。

移动营销

移动营销（mobile marketing）（直接给手机发送短信息）的发展相当成功。英国每个月都有超过 100 万条的短信发送量。商人很快就发现了市场机会，专门利用这种媒介与年轻用户进行沟通。他们通过手机向潜在顾客发送消息，推销快餐、电影、银行、酒精饮料、杂志和书籍。一个新的缩写出现了，SMS（短信服务）是这种新媒介的简称。它适用于所有使用全球移动通信系统（GSM）的手机，GSM 是第二代（2G）标准的主导者。这种营销方式的优点如下所示[10]：

● 成本有效性：每条短信的成本介于 15 便士～25 便士之间，而直邮包括印刷品和邮资的成本介于 50 便士～75 便士之间。

● 个性化：像直邮那样，每一条信息都针对个人发送，与传统的广告形成鲜明的对比。

● 针对性：假定英国15～25岁年龄段人群的86%，25～34岁年龄段人群的85%使用短信，移动营销作为一种新兴的选择目标市场的工具具有很大潜力。[11]

● 互动性：接收者可以回复信息，这为双向对话创造了有利条件。

● 建立顾客关系：通过建立一个持续的双向对话，它能为关系建立过程提供支持。

● 时间灵活性：与直邮不同，移动营销可以在任何时间进行，在到达性方面表现出更好的灵活性。

● 即时性和可测量性：移动营销的成效是即时的并且可以测量（例如认购一种产品的人数）。

● 建立数据库：移动营销这项创新使卖方能够收集到顾客信息，并将其储存在一个数据库中。

然而移动营销也有一些缺陷[12]，如下所示：

● 信息短：一条短信中的字数限制在120个之内，未来的技术进步可能突破这个局限。

● 视觉上不令人兴奋：2G系统不支持图像信息。虽然多媒体短信服务和3G技术支持图像传送，但能否广泛应用取决于额外的成本。

● 疲劳：虽然移动营销仍是新奇的，反馈率也不错，但怀疑论者认为一旦新奇性减弱，顾客收到越来越多的广告或促销短信，效果就会大打折扣。

● 目标不明确：与直邮的盲目性相似，"垃圾"短信使顾客恼怒，反馈率极低。

现在，移动营销不仅已被接受，事实上还广为流行。移动营销协会（Mobile Marketing Association）进行的研究表明，68%的顾客愿意向他们的朋友推荐这项服务，43%的人声称他们会积极地反馈，可能通过访问网站或浏览广告的方式。[13]

直接反馈广告

直接反馈广告（direct response advertising）出现在主流媒体（如电视和新闻媒体）上。但是它与传统的广告不同，因为它旨在诱发直接的反应，比如要求问询深层信息或者下订单。这种广告通常会提供免费电话号码，这样，感兴趣的人可以拨打这个电话联系公司。从这个意义上说，通过广播可以接触大量客户，通过直复营销技巧可以使客户和公司快速反应。

直接反馈电视（DRTV，有时或者叫做电视购物）逐渐被人们接受，它也有很多种形式。最基本的形式就是普通的广告加上电话号码。其他的形式有25分钟的产品演示（经常被称作信息广告）和现场直播的家庭购物节目，这些节目是由像QVC这样的公司播出的。

在欧洲，通过像美国Quantum International、Super Channel和NBC广播公司遍布全欧洲的卫星，产品被推销出去。四个因素会促成DRTV的应用和成功[14]：

1. 需要展示的产品或需要进行解释的服务。

2. 吸引大众的产品（尽管单一的兴趣频道为专门产品提供了媒介）。

3. 有效的 DRTV 促销必须推出好的电视广告，以吸引和维持目标顾客的兴趣。

4. 成功的 DRTV 促销通常由一个高效的电信市场运营商支持以处理回复。

产品目录营销

产品目录营销（catalogue marketing）是通过邮寄或商店（如果这种商店的产品经销商也是店主的话），将产品目录发送到代理商和顾客手里以促销和销售产品。传统的产品目录营销以邮寄订单的形式，由代理商将目录传递给那些通过代理订购产品的亲属和朋友。顾客能得到的关键惠益是使用周付款这种贷款工具。最近，Next 和 Trois Suisse 公司通过瞄准那些认同在家选购产品能带来便捷的繁忙而富裕的顾客，将产品目录营销移向更高端的市场。

一个成功的故事是英国的 Argos 公司，它完全是依赖于目录营销来开展业务的。像照相机、首饰、玩具、移动电话、手表、家用产品和园艺设备等大量商品是通过它的产品目录卖出去的。顾客在家进行选择，然后在 Argos 设在市中心的商店里购买产品。Argos 的成功是建立在这种购物的便捷性、低价格、高效服务以及能够控制成本、确保低缺货情况的库存系统基础上的。

产品目录营销能够提供方便的购物方式、大量的产品、低价格和有时附加的贷款工具。当经营集中化时，这种方式避免了在市中心设立店铺的开销。但是，印刷产品目录是很贵的，并需要经常更新。网络是向顾客展示产品的一种更便宜的方法。与互联网一样，产品目录不允许试用产品（例如高级音响系统）或在购买前试用（例如衣服）。此外，目录上展示的产品颜色会与实际发送的产品颜色有所不同。这对于家庭装修产品是一个重要的问题。

产品目录对于企业市场也是十分重要的，作为一种持续的辅助销售工具，它使顾客在方便时订购产品。越来越多的公司正在向以互联网为基础的产品目录营销转移，因为它们的生产成本更低，更容易更新。企业目录通常包括大量的产品信息，像产品规格和价格。直邮和电话营销活动可用于提醒顾客从目录上购买产品。许多公司为其他机构提供产品，像零配件和办公设备供应公司，对于它们来说，产品目录是一种重要的营销工具。

活动执行和评估

一旦完成了创造性和媒体决策，就要开始执行行动计划。这是通过企业内部或专业性的直复营销机构完成的。应该用定义清晰的目标来评估活动，包括：

- 销售额和价值；
- 回复率（联系后回复的比例）；
- 问询的次数；
- 每笔订单/问询/销售的成本；
- 新顾客的数量；
- 重复购买的现有顾客的数量；

● 从问询到销售的转换率；
● 更新率；
● 重复购买率。

这些目标中的大部分描述的是直复营销活动的短期影响。直复营销人员不应忽略一项活动的长期影响，包括顾客的终生价值。短期活动从成本的角度来看可能不合算，但是在考虑到更新和重复购买的影响时，长期价值可能是比较高的。

11.4 小 结

本章把直复营销的发展作为推销产品和服务的一种手段。直复营销活动帮助诸如 Direct Line、First Direct 和戴尔等公司直接向顾客进行推销，而不需要传统的销售人员和分销人员。使用直邮和电话营销减少了对一线销售人员的需要，特别是对于小规模顾客而言。

应该仔细地规划直复营销活动，以便形成统一地、最好地利用可用工具的活动。其主要媒介包括直邮、电话营销、直接反馈广告、产品目录营销和网络营销（在下一章中讨论）。基于对目标受众的确认和理解、活动目标的设定、创造性决策和媒体决策以及活动的执行和评估，它们应该成为营销计划的一部分。

【注释】

[1] Smith, P. R. (1993) *Marketing Communications: An Integrated Approach*, Kogan Page, London, pp. 240 - 3.

[2] Murphy, C. (2002) "Catching up with its glitzier cousin", *Financial Times*, 24 July, p. 13.

[3] Mitchell, A. (2002) "Consumer power is on the cards in Tesco plan", *Marketing Week*, 2 May, pp. 30 - 1.

[4] Stone, M., Davies, D. and Bond, A. (1995) *Direct Hit: Direct Marketing with a Winning Edge*, Pitman, London.

[5] Rosenberg, L. and Czepeil, J. A. (1983) "A marketing approach to customer retention", *Journal of Consumer Marketing*, 2, pp. 45 - 51.

[6] Stone, Davies and Bond (1995) op. cit.

[7] Roman, E. (1995) *The Cutting Edge Strategy for Synchronizing Advertising: Direct Mail, Telemarketing and Field Sales*, NTC Business Books, Lincolnwood, IL.

[8] Miller, R. (1999) "Phone apparatus", *Campaign*, 18 June, pp. 35 - 6.

[9] Miles, L. (2001) "Call centres exploit technology growth", *Marketing*, 18 October, pp. 35 - 6.

[10] See Anonymous (2002) "Can SMS Ever Replace Traditional Direct Mail?", *Marketing Week*, 26 September, 37; and McCartney (2003) op. cit.

[11] Middleton, T. (2002) "Sending out the Winning Message", *Marketing Week*, 16 May, pp. 43 - 5.

[12] McCartney, N. (2003) "Getting the Message Across", *Financial Times IT Review*, 15 January, p. 3.

[13] Blythe, J. (2003) in Jobber, D. and Lancaster, G., *Selling and Sales Management*, Harlow, FT Pearson.

[14] Carman, D. (1996) "Audiences dial 'S' for Shopping", *The European*, 4 - 10 April, p. 13.



第12章 互联网与信息技术在推销与销售管理上的应用

学习目标

学完本章后，读者应该能够：

1. 懂得一系列信息技术的发展是如何改变推销与销售管理职能的。
2. 理解互联网是如何影响销售与营销的。
3. 知道信息技术是如何使客户关系管理成为可能的。
4. 对各代销售自动化软件有一个初步认识。
5. 理解信息技术在零售与营销中的具体应用。
6. 了解关于销售和销售管理新技术的趋势。

重点概念

- 客户关系管理
- 客户关系质量
- 电子商务
- 外部网
- 信息技术
- 局域网
- 销售自动化

信息技术的发展深刻影响着产品的销售方式以及推销与销售管理活动的内涵。本章首先回顾了信息技术和电子商务的发展过程。随后介绍了互联网的影响，阐述了客户关系管理的本质及其对推销与销售管理的影响。接着讨论的是销售效果和销售自动化（SFA），简要介绍了其具体发展情况和应用，以及一些更新的技术发展方向。

12.1 互联网和电子商务革命

销售队伍变化的本质

信息技术、互联网和电子商务对销售人员的生产力和管理产生了重大的影

响。下面这家大公司的一位国内客户经理的自述充分体现了这种技术的发展程度对销售工作的影响。

一个销售从业者的观察

在过去的15年里，信息技术迅速地改变了我们工作和生活的方方面面，从自动提款机到个人电脑、家用电器，每个人在进行交易时都掌握了大量的信息。

在我过去十年的销售生涯中，很多事情都发生了变化。下面我将举几个例子，证明沟通手段是如何变化的，而经营方式又是如何得到有效改进的。

首先，不久以前，绝大多数通讯是靠有线电话和信件进行的。紧接着是传真、寻呼机，然后是移动电话和电子邮件，从此商业联系几乎可以在瞬间完成。

其次，在传统销售人员的领域里，大量的确认函和报价是通过邮局传递的，而且通常需要几个星期的时间才能完成简单的交易。开始是传真，现在是电子邮件和网上采购取代了传统的交易方式。此外，秘书在交易中的作用已经不大，因为绝大多数推销员依靠标准模板和报价软件自己起草信件。

在纯粹的购买活动中，顾客可以通过网上采购系统制定某项标准，自己报价。顾客可以进入各种各样的现场，系统会自动报价并对公司产生法律上的约束力。

在工业销售上，科技的发展带来了许多变化。历史上，知识就是力量，并且销售人员或销售工程师知道有关顾客的几乎全部信息。顾客资料经常被随机完成，合同协议也经常是口头的或者口头修改的。这些都是冲突发生的潜在原因，特别是在人员发生变动时。在一个典型的工业销售职位上，平均每三年就会更换人员。

有了信息技术、笔记本电脑和掌上电脑后，不仅是销售人员和他们的经理，公司里的任何人若想知道事先与客户达成的协议，比如客户服务、技术支持、资金和物流，都可以得到这些信息。

这样做的优势之一就是，与顾客达成的任何协议都会进入他们的档案，这样每个人都能全面了解到谈话、评论和报价。这些系统变得越来越普遍，特别是大公司正试图更加有效地管理它们的顾客信息，更少地依赖记忆或书面记录。

客户关系管理在许多与销售相关的领域内得到了推广，包括银行、工业销售、产品目录，甚至连出租车公司也保存了大量以前的交易、询问、购买档案和其他的沟通信息。在最复杂的系统里，记录着每一位顾客的爱好、家庭纪念日、是否喜欢宠物等细节，这些都被用来在销售过程中创造出一种彼此更加熟悉的关系。

应该树立这样的理念，顾客能够联系公司或公司能够巧妙地联系顾客。关于发票、技术和报价问题可以由公司员工回答。但是所有这些信息都需要收集、录入和管理。这项任务经常落到现场销售人员身上，此外，他们还要得到订单。

客户关系管理系统为管理顾客和在所有顾客基础上确认细分市场提供了巨大的优势，从而可进行高度集中的营销和促销。这些系统现在也能够确认并提供关于每位客户实际利润和损失间的记录，提高销售人员和公司作为一个整体与每位客户交易的效率。

事实上，对客户的评价不仅依赖于传统基础上的收入，还依赖于实际产生的净利润。这就需要考虑到为维持业务所需要的服务层次，从销售访问到技术服务、折扣以及所有额外的方面。因为要获得最初的销售额，所以这些因素经常被忽略，但是如果这些问题一直被忽略，在随后的许多年里，它们将会花费公司一大笔钱。

这种机制的优势在于，不会将大量财力纯粹消耗在特殊客户或很难争取到的客户身上，

而是用在那些对公司至关重要的客户身上——它们被称为“公司的血液”。这套系统还给销售人员为单个顾客设计一套服务提供了机会，这种服务与这些客户对公司现在和潜在的价值成正比。这就要求母公司给予推销员高度的信任，因为他们需要知道客户的利润和产品线。但是，销售人员的潜在优势是，他们把这个领域当做他们自己的业务，同时在特定时间里，他们认为其业务不仅仅是销售，这些都证明了他们在销售领域里的附加值。

这种信息系统的使用提高了销售效率，但是随之而来的是一种附加的责任和在管理上的工作负担。

总之，技术的各个方面都极大地影响了当今的工作环境。在某些情况下，它取代了一些人，在另一些情况下，它不仅减少了不必要的工作量，而且增加了花在产生利润活动上的时间，减少了花在日常任务上的时间，提高了效率。

一天只有这几个小时，对于每个公司和它们的雇员来说，他们有责任找到并利用高效的方法进行发明和技术创新，从而使他们在现有环境下更有效率地工作。

资料来源：A perspective given by Mr Paul Miller，National Account Manager，BP Castrol Ltd. Part of BP Amoco Plc.

保罗·米勒（Paul Miller）的报告颇具代表性地回顾了过去 20 年或更长时间内销售和销售管理领域所发生的变化。在这段时期，互联网在销售和营销中应用的发展就已经十分显著了。

电子商务的兴起

互联网的一个主要功能就是能够开展和支持**电子商务**（e-commerce），这个术语多用于组织间（B2B）营销中，与相对的消费者（B2C）营销不同。虽然互联网应用的第一波增长发生在 B2C 领域，但 B2B 现在的应用范围是它的 5～10 倍。[1]电子商务是一种通过电子网络（如互联网）开展的任意商业活动，但是它并不是唯一使用互联网的活动。比如，几十年来银行一直依靠电子网络开展业务。

许多年来，电子数据交换（EDI）系统允许客户以电子方式发布指令，允许供应商以电子方式传递发票。但是，互联网使用的增长可以让我们看到通过这一媒介而不断扩大的电子商务活动。下面的案例讨论了电子商务是如何为联邦快递、思科、戴尔和通用公司作出巨大贡献的。但是，不应该简单地认为，只要通过互联网，成功就有了保障。每一个成功的故事后面都有无数付出惨痛代价的电子商务失败的教训。糟糕的网站设计、不愿意通过新媒介进行交易、通用标准应用中出现的问题、后端系统整合中的困难以及对安全问题的担心都成为阻碍顾客和商户加快采用电子商务方式的障碍。

实际应用中的电子商务

基于互联网的电子商务始于 20 世纪 90 年代中期，像联邦快递、思科、戴尔和通用这样的企业开始关注网络销售、顾客服务和采购。这些企业认识到，互联网是一个比电子数据交换更灵活的替代物。互联网使它们的业务扩展到与小规模组织进行电子贸易，而且现在交易开始在网上进行。术语也发生了变化——当互联网的使用作为一个联网机制增加时，人们开始使用像“电子交易”、“电子商务”和“组织间业务”这样的术语。西门子是这方面的典型

代表，它是一家每年制定350亿欧元采购预算的庞大的德国企业，企业购买所有种类的原材料，大到金属和塑料，小到铅笔和书桌，然后将它们遍布在全球超过一打的从半导体和电信到交通和制药的分公司中。2002年，西门子76%的采购额是通过实体进行的，24%则是通过网络实现的。在网上购买中，90%经由EDI——数据在使用网络的不同企业间传递——进行，另外10%经由网络进行。EDI的高使用率的理由很简单，电子服务在某些行业特别是汽车制造业仍极为普遍。企业的目标是，到2006年，电子化处理所有采购额的一半，而且至少50%要基于网络。

资料来源：Based on O'Connor, J., Galvin, E. and Evans, M. (2004) *Electronic Marketing—Theory and Practice for the 21st Century*, Financial Times Prentice Hall, Harlow.

电子商务通过以下四个阶段完成（见图12—1）[2]：

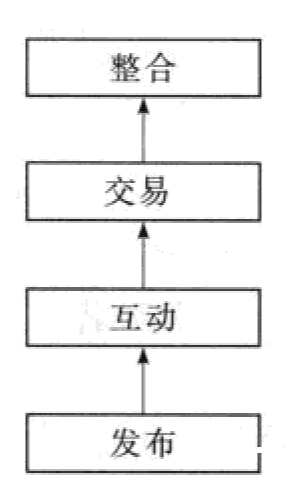


图12—1　电子商务的四个阶段

发布

这是指电子化地向顾客提供信息。这是一种单向沟通，包括年度报告、信息发布、产品和服务信息、招聘信息和广告。

互动

这个阶段涉及与用户在网上的互动。比如，戴尔的网站提供在线技术服务支持，包括与网上技术支持专家的电子邮件联系。

交易

第三个阶段允许在网上买卖产品和服务。最初，为达到这一阶段的投资会十分昂贵。虽然运营成本要比传统交易方式低，但是通常只有在其他领域内的交易导致成本下降时才能减少。

整合

电子商务的最高阶段是整合电脑系统和交易流程，以创造一种强大的正式联系。这需要建立组织间的**外部网**（extranet），这种电子网络将公司与它们的贸易伙伴相连接。外部网可以使合作者相互交换信息，比如在一个安全的环境中发送订单、发货、开发票等。例如，美孚（Mobil）公司的外部网使得这家石油公司能够接受来自全球300家分销商的订单。

互联网对推销和销售管理的现实影响

到目前为止，绝大多数针对互联网和信息技术对销售和销售管理的影响的评论都是故事性的，提供了对未来潜力夸张的投机预测。结果，“虽然有一种观点认为互联网将会成为一种新的重要的零售方式，取代传统的占主导地位的固定店铺，但是几乎没有学术研究表示支持或反对这种互联网渗透到零售领域里的论断”[3]。即便如此，互联网渠道仍在 B2B 和 B2C 交易中占据越来越大的份额。

电子商务在获取更大份额的销售方面显示了巨大的潜力，不断增长的需求要求公司能够提供与每位用户进行联系的服务，这需要不同的信息档案和不同层次的技术。[4]事实上，互联网不只是一个有用的工具，它还是改变社会和商业互动的根本动力，更为重要的是，其人气和利润率同时获得增长。[5]

无论如何，互联网在推销与销售管理上的应用仍然是一个相对较新的领域，它的潜力在于将对企业建立品牌、销售产品和服务、建立关系的方式等产生革命性的影响。虽然它仍处于起步阶段，但是这种方法代表了一个巨大的研究领域，并且正在快速地发展着。然而，正如一些作者指出的那样，几乎没有一个公司拥有一个集中的战略，更不要说清楚地了解这种现象。[6]

同时应该指出的是，过去网站建设的目标是提供信息，现在的重点则是在公司与顾客间建立持久的联系。[7]正如马丁所指出的：“营销的重点是应该从对以直接交易为目的的营销组合的处理，转到建立更为长久的交易关系上。”[8]因此，通过发展一套市场战略、持续关注那些能使公司从交易成本营销转到关系营销的步骤，格伦罗斯不仅补充了马丁的观点，还支持了斯科特（Scott）的观点，即“关系营销将与个人推销相联系的双方从一个短期的交易转向一个终生的过程，在这里为了更有效地满足顾客需求，因交易完成导致的关系终结必须被推迟”[9]。

并不是所有的学者都赞同这种过程的优点，肖（Shaw）就反对这种观点，他指出：“市场策划者必须停止他们对于热爱顾客的执著，因为这种执著分散了推销的基础，不应该追溯销售成功的起源。”[10]

尽管如此，互联网在很多方面仍具有影响推销和销售管理方式的潜力。

建立以顾客为中心的推销领域

作为一个营销和销售媒介，互联网越来越广泛的采用增强了消费者的力量，因为它使消费者获得充分的比较价格信息和多样性的购买选择。以顾客为中心不仅使管理层认识到公司的首要责任是为顾客服务，而且使他们认识到掌握顾客信息是把握市场动向的关键。[11]结果，许多公司成功地整合了战略、战术和网络技术，从而与网上顾客加强了联系。[12]

创造以顾客为中心的推销策略的一个重要工具就是外部网的兴起。这些网络是安全的站点，只有特定的人或公司才能使用。买方和卖方可以通过它们进行交易而无须高成本的推销员的参与。顾客能够登录网站进行日常购买，推销员可以通过网站关注客户并建立客户联系，为客户制定个性化的解决方案，同时物色新的业务。这些 B2B 的网站提高了销售能力，并为推销员建立客户忠

诚度提供了可能。[13]

另一个以网络为基础的推销领域就是公开的市场价目表。这些网站为顾客提供产品和价格信息，允许顾客从网站购买，而不是通过直接邮购价目表的方式购买。最典型的例子就是亚马逊网络书店（www. amazon. com，www. amazon. co. uk 等）。

集中于目标顾客

因为互联网能够使任何在线顾客在任何时候、任何地点使用网络，所以公司也许会试图吸引尽可能多的顾客。但是，一些学者对这种缺少目标的行为提出了警告，他们认为公司有必要在销售和营销管理上坚持原则和目标化。比如，范尼凯克等人（Van Niekerk et al.）强调，“向每位顾客推销每件产品的想法是不可取的，而集中于特殊目标顾客是最为重要的”[14]。

在使用互联网时，重要的是使公司网站成为一个为完成特殊目标并提供聚焦点而设计的网站，而不只是一个在一般程度上推销公司的工具。这些目标能够联系到服务现有顾客，在他们购物时同时销售公司的其他产品，鼓励新的顾客或在现有顾客中建立更大的忠诚度。鼓励反馈的一种方法是提供特定产品或服务，或要求其进行网站评估。

同等重要的是网站要易于使用、下载和通过适当的链接漫游。如果在开始时是为了吸引注意力而设置图标或条幅，那么这些东西不应在网站里过度使用，因为它们有可能分散注意力。

从那些对网站提供的产品有所反应的顾客身上可以获得诸如订单、订单规模、购买类型、付款方式等数据信息。这将有助于更清晰地了解顾客，更易于将他们归档、分类并设定为目标。

在沟通中创造质量

普遍观点认为互联网和相关的技术创造了更为快捷的信息交换和一致的沟通。[15]但是，赖克霍德和谢夫特说：“更多的自由带来的反而是太大的诱惑。”[16]

考虑到现在有大量可利用的信息，重要的是把呈现给顾客的信息保持在一个可控的比例内。

了解消费者行为模式

朗和希夫曼（Long and Schiffman）对消费者行为的调查清楚地表明：“对消费者行为的了解能带来回报。”[17]然而，我们对于消费者实际如何利用互联网进行交易仍没有一个完全的把握。预测消费者在网上的行为，有两个因素是至关重要的。第一个因素是质疑买方是否与所选择的卖方建立联系，或者在每笔交易时都寻找一个不同的网上销售商。第一种模式或行为毫无疑问会为商家创造机会，提供固定的产品和加强忠诚度。第二种模式则排除了稳定的联系。另一个关键因素是联系买方及卖方产品和服务的范围。因此，消费者要么寻找能够提供最好的个人产品和服务的供应商，要么寻找能提供最好的一揽子产品和服务的供应商。[18]

基于以上所建议的行为模式，在不同领域内经营的公司会发现它们可能处

于以下四种竞争前景中：机会点、机会商店、忠诚连接和忠诚连锁。

机会点的购买者没有任何忠诚度。购买者可能会在完成每一笔交易时选择不同的供应商，在采购大批商品时不采用一站式购物。他们也许会在某天从英国航空公司购买机票，第二天又从联合航空公司购买。当消费者对品牌或商店毫无忠诚度或缺乏持久性联系，选择中间商去购买大批产品时，就产生了**机会商店**。他们会使用亚马逊书店或 Buy. com 网站等。

至于**忠诚连接**，当消费者选择卖方和服务提供者时，他们将显现出连贯性，尽管他们在购买批量产品时没有这种倾向。消费者也许会因为自己的信用卡而保持对美国运通公司的忠诚，但是没有理由选择在这家公司买保险。消费者在购买大类产品时被描述成**忠诚连锁**，他们会偏爱某些供应商，购买它们一系列的产品和服务。比如，美林公司会帮助消费者选择股票，提醒他们写遗嘱，并为他们的孩子安排监护人。每一种消费者行为都有市场含义。对于机会点和机会商店的消费者来说，价格将会成为营销组合变量中的关键。但是，对于忠诚连接市场，其目标是通过认真安排的服务和价格组合留住最好的顾客。戴尔就是一个试图在这样一个市场里取得成功的例子。然而在实际中，许多公司除了销售额和网站点击率以外，对消费者行为没有一点了解。

改变品牌管理方式

互联网正在改变传统的品牌管理方式。当形象和暗示被用于在传统市场中传达品牌信息时，对网上提供的产品特征和信息的需求成为品牌的基础，因为一些消费者会通过了解其他的产品和市场来讲价。此外，当消费者通过使用网络获得了更多的经验时，他们有可能寻找其他的信息来源，而更少地依赖于产品品牌。[19]在消费者选择过程中，品牌选择可能不会占主导地位，但仍然非常重要。

价格

网络使得寻找最低价格的过程变得十分简单。可以预料，为了在新的网络世界里生存，品牌将变得更加有价格竞争力。但是，赖克霍德和谢夫特认为，“与普遍的看法相反，绝大多数的网上消费者并不是为了寻求绝对的最低价格，价格不会统治网络，信任才能统治网络”[20]。辛哈（Sinha）的观点正好相反，他认为“成本透明化会降低消费者忠诚，并通过鼓励对价格和特征的比较而创造价格不公平的看法”[21]。

创造与消费者互动的机会

网络创造的互动机会不仅提供了关于买方目前的品位和偏好的信息，而且通过市场调查提供了他们的潜在需求和未来市场趋势的信息。[22]这代表了创造新产品的一个有价值的源泉。关键不仅在于设计互动的品牌，还要给予消费者互动的能力和愿望。[23]

建立客户关系

信息技术的进步为建立和管理客户关系带来了新的机会和挑战。实际上，

互动的交流受到了越来越多的欢迎，因为建立关系不仅能提升品牌价值，更为重要的是，提供有关顾客需求和想法的最新信息。比如，越来越多的互动数据库成为了公司吸引和保留顾客的平台，公司为这些目标顾客制定相应的信息。这一点已经在第 11 章详细讨论过。对于互联网，增长的电子邮件（作为取代直邮的方式）和外部网成为了外部交流的手段，局域网复杂性的增加促进了内部交流，这些都表明了信息技术是如何帮助建立买卖关系的。

业绩衡量

信息技术的发展扩大了收集、分析和发掘顾客信息的规模。互联网为公司提供了前所未有的深入了解顾客的机会，提供满足他们偏好的产品。但是，平均不到 30%的网站实现了对顾客的销售潜力，只有不到 20%的公司积极地追寻和保留顾客，更不要说试图系统地了解顾客的背叛模式。[24]缺少这方面的分析意味着无法确认过去业绩的优缺点，丧失了提高未来业绩的机会。为了支持这种看法，肯尼和马歇尔（Kenny and Marshal）认为公司过于注重建立网络的能力和增加它们的浏览量、点击率和网上销售额，而忽略了交叉销售和上层销售的机会，结果，每位顾客的购买价值低于他们应该能达到的程度。[25]这些表明在提高网站效率和信息提供方面还需要很多改善。

12.2 客户关系管理

客户关系管理是公司用于管理客户关系时使用的方法、技术和电子商务能力。[26]特别是，客户关系管理软件包辅助顾客与公司间的互动，使得公司能协调所有的沟通，以便呈现给顾客一个统一的信息和形象。这种公司提供了一系列以信息技术为基础的服务，如呼叫中心、数据分析和网站管理。客户关系管理的基本原则是，公司员工对每一位顾客有独特的客户观点。[27]因为顾客现在更频繁地使用多种渠道，所以他们会从一个推销员那里买一种产品，从一家网站上购买另一种产品。网站提供的产品信息被用于从分销商处购买产品。顾客与公司的互动可能会通过销售人员、呼叫中心、网站、电子邮件、传真服务和分销商实现。关键是无论顾客通过何种方式与公司发生联系，一线员工都要能够立刻找到关于顾客的相同数据，如顾客资料和过去的购买情况。这通常意味着由公司中不同部门掌握的数据要统一，要形成一个能被所有相关员工在电脑屏幕上看到的中心数据库。

一个客户管理模型

客户关系管理不仅仅是简单的技术。对客户关系管理的全面观察可以通过 QCi 客户关系管理模型来获得（见图 12—2）。这个模型可以用于了解公司在管理客户方面做得如何。[28]模型还显示了信息技术在管理顾客和销售关系时所起的支持作用。QCi 模型中的每个因素都会在下面依次讨论。

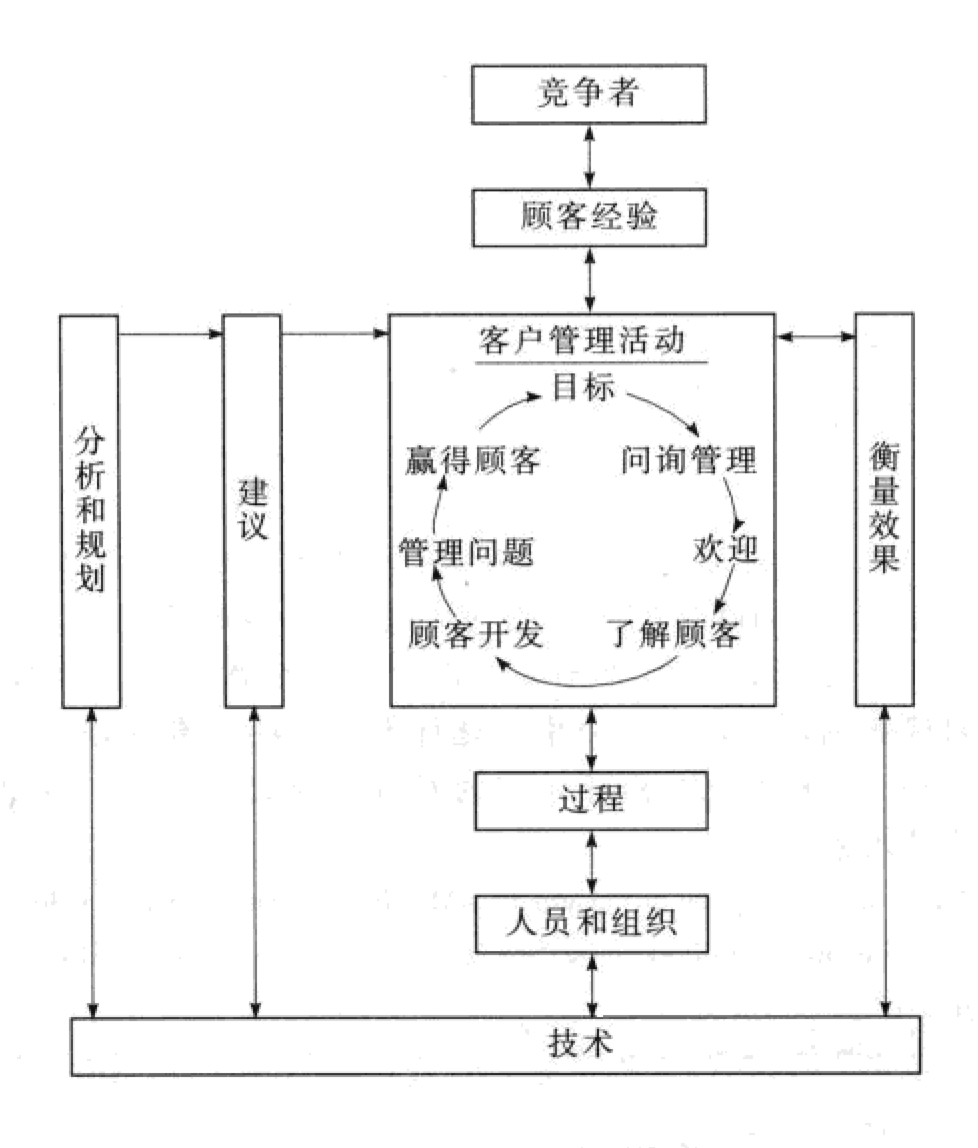


图 12—2　QCi 客户管理模型

资料来源：From Foss，B. and Stone，M. (2001) *Successful Customer Relationship Marketing*，Kogan Page：London.

分析和规划

有效的客户关系管理始于对不同客户和前景的价值、态度和行为的理解。了解过程完成后，应该对客户和前景进行细分以便尽可能有效地规划。这种规划应集中在保持成本有效和获得客户上。下面的例子描述了这个系统是如何被用于市场细分和确定目标顾客的。

客户关系管理软件是如何辅助市场细分和确定目标顾客的

一家金融服务公司开发了几种金融服务产品，并想在现有顾客的基础上通过交叉销售战略确定新的细分市场。公司想要把 A 类账户交叉销售给那些已经购买 B 类账户的顾客。通过应用客户关系管理软件，公司能够很容易地确定那些已经购买了公司不同产品的顾客。

公司可以将目标顾客定义为那些没有购买 A 类账户的顾客，但是这样会低估顾客和交易数据这一资产。此外，公司也想从市场上得到最高的投资回报。这一点越来越重要，可以用投资回报率来计算。所以，公司可以使用这一软件来检查那些拥有 A 和 B 两类账户的现有顾客。数据挖掘系统可以确认是什么使这些顾客不同于其他顾客，是什么使他们或多或少地同时购买两种产品。交易数据能对近期、频率、货币价值和长期价值进行分析。这在数据驱动型市场里是两个重要的计量指标，像这里展示的软件一样，许多软件包包括进一步计算的算术方法。结果是，现有 A 类和 B 类账户最好的持有者主要来自蓝领顾客、高收入家庭、

郊区和正在兴起的马赛克（MOSAIC）群体，即那些年收入超过35 000英镑、已婚、年龄在40～60岁之间的人。

但是，从现有顾客数据中获得的全部收益来自对所有特征的观察。最简单的方法是通过CHAID，在这个例子里是一个被用于最相似软件包中的整合因素。CHAID是一种群体分析方法，即根据人们的特征将其归类。调查后发现，不同的顾客和交易特性最好地解释了那些拥有两类账户的顾客特征。通过数据发现一个树型结构代表了不同的"热分支和冷分支"。每个分支代表了在解释某人是A类顾客还是B类顾客时的不同重要程度。对每个属性进行评估，最重要的或最显著的形式就是第一类分叉。把全部顾客作为对象，26%的顾客拥有A类和B类账户。

追随最热门的分支，公司可以了解那些购买两类账户的消费者的特征。此外，基于那些重要变量的细分，CHAID属性的分支可以分出更多的分支。由于篇幅所限，这里不再展开。但假设这种分析产生了60个细分单元。每一个都有着重要和独特的特性。选择目标顾客可以基于测试基础，从每个细分中挑选样本，那些拥有较好反应率的便可在遴选中成为目标。同样，对每一个细分也可给予不同的对待，性别、年龄、婚姻状况或人口分布特征都会支持这个创造性元素。

资料来源：Based on a description of the Viper CRM software system owned by Smartfocus and provided by Martin Evans, Senior Teaching Fellow, Cardiff Business School. Thanks are given to Smartfocus for providing this example of their VIPER CRM software.

建议

一旦确定并了解了顾客细分，就应该拟定对每个细分市场的建议，并计划适当的以价值为基础的供应。可以以诸如价格、品牌和服务的形式界定，驱动顾客与公司及其产品和分销商打交道时预期的经验。必须要在顾客与负责销售的人之间进行沟通。

信息和技术

信息和技术为整个模型提供了基础。经收集、储存和分析过的数据，可用于提供与客户关系管理战略、人们的工作方式和顾客想与公司接触的方式等一致的信息。技术使一个组织获得、分析和使用管理相关顾客的大量数据。这需要在合适的时候向合适的人提供合适的信息，以便他们能成功实现在客户管理中的角色。

人员和组织

一个组织的一线员工需要招聘、开发和激励，这样才能与顾客建立高标准的联系。关键因素是，一个组织的结构能够支撑有效的客户管理、角色确定、培训要求、资源和员工满意度。

过程管理

在一种顾客接触发生在几个不同时点的环境里，过程很难被实施和管理。但是，在建立客户联系时需要发展清晰和一致的管理过程，并根据客户要求的变化而进行总结。

客户管理活动

这涉及计划的实施和将建议发送到目标市场的过程，包括以下几方面。

1. 目标顾客和潜在群体有明确的建议（见前面的案例）。

2. 问询管理：这一过程在顾客表示兴趣时就开始了，通过批准、领先处理和结果报告来完成。

3. 欢迎：包括新的顾客和那些更新联系的顾客。从简单的感谢到复杂的接触战略。

4. 了解顾客：要说服顾客才能发送有关他们自身的信息。这种信息要进行储存、更新和使用。有用的信息包括态度和满意度以及关系的“健康检查”。

5. 顾客开发：决定需要发展哪些通过更高层次的关系管理活动维系的顾客，哪些需要维持或放弃。

6. 管理问题：包括早期问题确认、投诉处理和根源分析，从而观察到有可能使许多顾客产生问题的普遍争端。

7. 赢得顾客：包括了解产生损失的原因，决定能赢得哪些顾客，并作出赢取计划，即向失去的顾客提供回头的机会和解释这样做的原因。

顾客经验

需要进行对顾客经验外在的衡量，包括满意度追踪、忠诚度分析和神秘购物。

竞争者

需要监测竞争者的优势和劣势，应在考虑到竞争的前提下对公司以上方面的表现进行衡量。

衡量效果

最后这个要素发生在销售完成和服务提供以后。客户关系管理主张的一个核心部分就是，确保顾客的期望得到满足甚至超越，即达到这样的程度：顾客忠实于企业，在未来重复购买，成为说服其他潜在顾客购买的宣传大使或拥护者。这听起来十分简单，但正如前面提到过的那样，极少的企业试图以系统的方式去测评和管理顾客维系。这是我们在下一部分将要探讨的主题。

推销和销售管理中的客户关系管理

顾客维系和客户管理现今是可以由信息技术以相对复杂的方式提供支持的。下面的例子表明，今天的销售人员所用的客户关系管理技术既能够提供战略性的观察，如一家企业的客户组合管理得怎么样，又能提供执行性报告来引导个人销售管理者更有效地培养顾客。

深入洞察你的顾客

大部分消费者调查遗漏了这一点。它们没有对顾客的感觉和信任作出解释。它们甚至在捕捉消费者需求变化这方面的设计上是完全失败的。让我以澄清一个误解作为本篇的开端。

我不想搬弄语义，但强调顾客忠诚和顾客维系之间的区别十分重要。顾客忠诚是一个难以描述和把握的概念，它无法被测量，自然也不能被管理。然而，顾客维系是一个可以测量的切实的概念。既然它能被测量，那么就可以进行管理！即便如此，顾客维系仍是一个复杂的综合过程。

我们的调查表明，客户维系中最重要的因素是**客户关系质量**（customer relationship quality，CRQ）的测评。这是一个对六种因素的评估，每一个都可以被量化。

- 公司产品或服务的整体质量；
- 顾客满意（公司通常的评估项目）；
- 带头人（与竞争者比较）；
- 服务绩效（可靠性、负责和客户关怀）；
- 信任；
- 关系承诺（与增强个人认同的公司或品牌理智和情感上的联系）。

我们帮助顾客测评和管理客户关系质量，这个过程是持续进行的。销售主管需要更多的操作方法去监控销售或客户管理者的绩效，对此我们也有相当实际的了解。在深入洞察方面，我们提供“客户管理包”，它支持不同客户组合间进行的评估，帮助销售主管直接辨别绩效低下（或绩效优越）的销售管理者，还帮助个人销售管理者确定他应当针对具体客户所采取的行动，以提高与客户关系（未来的销售额来源）的质量。

网上与我们类似的评估工具可以提供几天的结果，但无法提供几周或几个月的结果。更重要的是，由于整个评估过程只需要 12 分钟即可完成，因此我们获得了高达 75%的反馈率。换句话说，现今的技术能够支持你准确地检查你所有的客户，而不仅是一小部分样本。销售主管喜欢这样，因为他们可以得到准确而迅速的反馈，从而在必要时能够采取补救措施。

资料来源：A perspective from Dr Pierre Chenet，founder of the customer retention company Deep-insight（www. deep-insight. com）.

舍内（Chenet）的观点是真正的客户关系管理应用于推销和销售管理中的一个范例——试图获得对企业与顾客间关系的真正的了解和洞察。用这些洞察武装起来的销售主管和客户管理者能够将精力集中于他们真正需要做的事情上，从而对这些顾客进行下一单销售。

在下一部分，我们考察技术在销售流程中的一些更策略性的使用。应注意到，被描述为销售自动化（SFA）的多是一种削减成本和提高销售人员生产率的尝试。从商业观点来看，这种尝试十分重要，但是不应该与上面描述的真正的客户关系管理活动相混淆，客户关系管理以顾客而非销售人员为中心。

12.3 销售效果的改进

销售自动化

虽然销售代表传统上在有限技术支持的情况下进行管理，但最近，技术已被用来提高生产率。这种以笔记本电脑为代表的技术通常称作**销售自动化**

(salesforce automation，SFA)。

当销售人员完成与潜在顾客的销售周期时，技术能够提高他们的整体职业水准，这种类型的笔记本电脑软件的应用使他们在以下方面受益。

- 将销售人员从日常的行政管理任务中解放出来，使他们将更多的时间花在与顾客的联系上。
- 提供更好的顾客服务，因为销售人员拥有即时的渠道获知如存货水平或报价这类信息。
- 捕捉那些使管理能够测评和监控销售绩效的信息。
- 帮助创造和把握销售机会，这样，更多的机会会转化为销售。

这里要郑重警告，技术无法完全解决销售生产率的问题。选择拥有适当技能的销售人员，培训并进行良好的激励，对于销售生产率的提高也很重要。

三代销售自动化软件

销售自动化软件在过去20年中的发展经历了一系列不同阶段。

第一代：个人信息和联系管理

第一代包括为销售人员配备笔记本电脑和其他形式的计算和数据储存设备。起初，这些设备包含典型的办公生产率应用程序，如电子制表软件和文字处理软件。不久以后，销售人员清楚地意识到个人信息管理者（PIMs）的价值，随着时间的推移，这些应用软件又被其他个人生产率应用软件所取代，诸如ACT!、Goldmine和Maximizer等被设计为帮助销售人员进行顾客联系和时间管理，并提高其销售效果的软件。这些前所未有的强大的时间和联系管理工具得到了迅速的发展和传播。

第二代：网络销售

当管理者们认识到这一技术对他们的区域销售代表非常有用时，他们开始考虑这一信息如何为公司所用。第二代SFA实质上是第一代的网络版，将顾客数据库和销售人员的个人生产率工具连接到公司网络上。通常可以通过在晚上将笔记本电脑与电话线连接（数据复制）来完成这个过程。虽然销售代表保持着对时间和联系管理的充分兴趣，但这些工具没有为他们提供多少超越第一代的额外有利条件，即使某些工具变得更小、更轻便。

第三代：技术驱动的推销

最新一代的SFA工具被称为技术驱动的推销，技术驱动的推销系统具备更丰富多样的功能以支持销售人员获得并完成更多交易，它包括以下各种组合。

- 引导管理。使销售人员从营销和其他部门获得指引信息。
- 机会管理。这种管理将所有信息围绕一个销售计划组织起来，以全面介绍销售周期、合作日程安排和资源分配以及销售流程的终结。
- 客户管理。使销售人员追踪成功把握的销售机会。客户管理还可以通过公司、子公司、分支机构和部门等具有多种地址和联系方式的机构进行客户

跟踪。

● 建议管理。销售人员提出即时的、定制化的、准确的产品结构和建议，尤其是对复杂的产品和服务。

● 损益报告。客观评估收益、损失和投资回报的能力，能使员工和公司学习并改进他们的销售和顾客支持流程。

销售自动化市场中有成百上千种软件解决方案，表12—1列出了一些在英国比较有名的软件包名称。

表12—1　　知名度较高的销售自动化软件包

针对大型企业的SFA解决方案	针对中小企业的SFA解决方案
Amdocs/Clarify（www. amdocs. com）	Pivotal（www. pivotal. com）
E. piphany（www. epiphany. com）	Onyx Software（www. onyx. com）
Firepond（www. firepond. com）	Interact Commerce（www. saleslogix. com）
J. D. Edwards（www. jdedwards. com）	
甲骨文（Oracle）（www. oracle. com）	
PeopleSoft（www. peoplesoft. com）	
SAP（www. sap. com）	
Siebel Systems（www. siebel. com）	

资料来源：Gartner Research（2002）.[29]

12.4 信息技术在销售中的其他应用

最优化分配销售区域

另一方面的应用是对特定销售人员销售区域的分配。这既可以是一个无效率的手动操作过程，也可以是通过统计技术使客户接触与路线时间比最优的自动化过程。佐特纳斯和洛里默（Zoltners and Lorimer）[30]认为每年多数销售人员由于销售区域安排的不均衡而白白损失了大量金钱。他们引用一项关于18家企业在4个不同国家的4 800个销售区域的调查为证，其中一半区域是失衡的，不是太大就是太小。他们还注意到存在一些妨碍企业最优化销售区域的真正障碍：

● 销售人员抵制变化。

● 销售人员的动机和补偿计划可能与最佳调整的目标相悖。

● 重新调整是一项令人厌烦的棘手任务。

● 调整所需的数据通常无法立即获得。

现有销售区域的任何变动都涉及许多内部问题。销售区域的调整或最优化过程也可能使顾客产生疑问或困惑。佐特纳斯和洛里默相信，销售区域的调整是销售生产率领域最经常被忽略的一个方面，他们提出一个方法论来克服那些可能遇到的障碍，包括从销售人员那里获得详尽的信息，以准确的数据为依据制定区域决策。

下面的案例介绍了一个区域管理软件的操作。

信息技术在区域管理中的应用

过去，销售经理们用粗水笔和大量的别针，根据多年的经验在地图上画出销售区域的边界，结果是区域的效率极低。这种方式导致了很多不必要的驾驶时间，最糟糕的是销售额的损失，因为一些地区没有得到应有的服务。现在像 CACI 领域规划的 Insite Fieldforce 软件，提供了电脑化的区域规划。软件包能计算出工作量和驾驶时间的最佳平衡，以创造出有效的区域，使推销员花费较少的驾车时间，与顾客有更多面谈的时间。

区域通常设置在推销员的附近地点——他们的家庭住址或出差的当地办公室——要求的地区数量将是推销员在岗的数量。如果想要招聘更多的推销员，就要增加额外的“浮动地点”，软件将会为每个人设计最合适的地点。此外，所有的地区可基于浮动地点周围，为所有推销员确定最佳的地点。于是，相同工作量的区域就产生了。更多的驾驶时间可以花在苏格兰、威尔士中部、东安格利亚、德文郡和康沃尔等偏僻地区。在销售基地周围的电话分布也可采用限额的方式。比如，距离销售人员家庭住址超过 1 小时驾驶时间的电话也许会很分散，但是在其他情况下它们也许会集中在三个小镇，同一天中的几个电话呼叫减少了花在开车上的总时间。用这种方式，就可以设计出那种既基于驾驶时间又基于工作量的有效区域。

一个附加软件包 CallSmart，使销售电话能够安排出最佳顺序从而使驾驶时间降到最低。它包括了很多因素像呼叫地点、呼叫周期、访问限制、现场地点和驾驶时间。它能够处理单个和多重频率的呼叫，计划第二天的访问或明年的呼叫周期。现在有两个版本的软件，一个使总部能计划呼叫，另一个用于销售人员的电脑。

通过使用不同地区间驾驶时间数据的矩阵，可以达到最有效的呼叫顺序。这个软件包可以作出何时安排呼叫顺序的最有效的选择。呼叫顺序可以描绘在一张地图上，使用者可以放心，被选中的计划是合理的、有逻辑性的和有效的。

资料来源：Based on Shaw，M. and Williams，C.（1999）“Putting territories on the map”，*Journal of Targeting，Measurement and Analysis*，8（2），pp. 135 - 52；www. caci. co. uk/ppf-insitefieldforce. htm；www. caci. co. uk/pff-callscheduling. htm.

地理信息系统和全球卫星定位系统

重新调整销售区域的一个重要步骤是建立一个精确的顾客数据库。企业需要花费大量时间创建、评估和检验那些用于区域调整决策的地理数据。在许多西方国家，基于详细的邮政编码，商业可用的地理信息系统（GIS）包含非常精确的地理数据，能够辨别大都市里街道级的销售目标。CACI 的 Insite Fieldforce 系统（见上面的专栏）是一个 GIS 的代表，它能被用来进行资源规划、区域规划和访问日程安排。

在不太容易获得精确数据的其他国家，调整的过程就不那么简单了。佐特纳斯和洛里默讨论了全球卫星定位技术在创建客户地理数据库中的应用。在多米尼加共和国，一个消费品生产企业为其销售人员配备了 GPS 读取器。销售人员在客户所在位置记录客户信息（比如客户名字），同时，GPS 系统通过空中的卫星信号读取准确的客户地理坐标。创建一个超过 20 000 个客户的准确

定位的电子数据库大概需要花费一个月的时间。而且，销售人员也更愿意接受区域再调整过程，因为他们亲自参与了数据收集活动。

其他销售支持工具的应用

招聘和甄选

信息技术的应用同样也有助于招聘和甄选。特殊的软件包能够评价销售人员的合适程度。这种软件包对候选人的评估基于销售人员应达到的关键品质，比如，智力、动机和销售能力。一些软件包提供了一系列技巧，根据销售工作的性质进行选择，包括前景、领导才能、处理问题、展示技巧、完成销售、电话技巧和时间管理等方面。

这种软件包同样也适用于与现有销售队伍的联系，即分析成绩及确认培训和激励需求。例如，一个销售经理可以知道其弱点，将精力集中于那些最需要注意的领域，如能力的表现。至于激励方面，经理能够决定地位是否比金钱更重要，并相应地调整激励手段。

培训

信息技术也可辅助培训的实施。基于计算机的培训软件（CBT）可以用于传递知识和发展管理信息方面的技巧。特别是，新产品信息也可通过这个渠道传递。软件可用于传递信息和促使销售人员记住关键点，或控制知识水平。那些在金融服务领域里的公司（像保险业）要求它们的推销员达到在允许销售前要求的最低成绩。以电脑为基础的培训软件的一个关键优势就是，它能在时间和地点上满足公司和用户的需求。人们对多媒体培训软件的兴趣正在不断增加。越来越多的便携式电脑装上了CD驱动器，越来越多的培训公司配备了多媒体实验室，对软件的应用一直在增长。

销售预测

电脑在销售预测方面已经使用很多年了。比如，统计软件包SPSS通过使用复杂的技术像回归分析，可以预测未来的销售量。它通过考虑像广告支出、可支配收入和相对的价格因素等变量来预测未来的销售量。如果没有电脑，这些计算将是耗时的、令人厌烦的和容易出错的。

信息技术在零售和营销领域中的应用

电子商务在零售领域发生了某些重大变化，这对于供应商和零售商之间进行交易的方式具有重大意义（见专栏）。

供应商和零售商之间正在改变的关系

在食品行业中，一个供应商和一个零售商之间的关系在很长时间内都是以个人联系为基础的，供应商的销售人员与零售商（从商店管理者到“上级”）的销售代表之间的个人联系

一直是食品行业中贸易关系的基础。近年来，销售队伍的规模逐渐缩减，供应商和零售商间的沟通越来越多地实现了电子化操作。尤其在英国这样的国家，基于互联网技术的各种形式的外部网和专业网，越来越多地成为供应商和零售商间的连接平台。

资料来源：Johansson，U.（2000）"Consequences of information technology on supplier-retailer relationships in the grocery industry：a comparative study of Sweden and the UK"，available at www. lri. lu. se/lifs/projects/it. htm.

约翰森（Johansson）描述了供应商如何获取关于它们销售和存货的信息，他提到了塞夫韦（Safeway）（现在被 Morrisons 所取代），英国第四大食品零售商，它与 500 个代表了所有著名供应商的企业有供货关系，这个公司就采用了供应商信息系统（SIS）。特易购是英国该行业的市场领先者，它使用自有系统。而 Asda 被认为采用了一个技术更先进的系统（它由沃尔玛经营），这个零售商的成功很大程度上源于工艺信息技术的利用。

在零售领域里发生了许多重大的变化，对供货商和零售商的交易产生了许多影响。供应商需要完全精通它们的顾客使用的技术，并确保它们的策略和系统与客户的方式一致。供应商需要对其行为对客户技术产生的影响有敏感度，通过与顾客分享信息和技术来源的机会来帮助顾客。

零售业变化的脚步在持续加快。这一变化的大部分是由投资和各种规模的零售商对信息技术的关注造成的，同时，这种变化也有可能降低基础设施成本，像互联网使利用数据成为可能，从而获得成本有效性。

我们已经考察了电子数据交换在零售业中所起的作用。下面将大致介绍零售业中供应商和零售商所采用的其他工具。

供应链管理

这种投资的大部分驱动力来自零售商为增加与库存相联系的数据的有效性，从而达到供应链管理的高效率。供应链管理就是从供货商的生产线上提供产品到零售商的柜台。供应链管理驱动了利润率，因为它确保了零售商和供货商在适当的时间用适当数量的产品满足顾客的需求。准确和及时的数据能够做到这一点。

零售商日益发现与供货商的合作关系能带来收益，现在通过以网络为基础的技术（如安全性高的局域网和外部网），与供货商分享信息。这时，供货商能够与它们的顾客同时看到相同的信息。通过使用算术软件包，双方能使用这些数据管理供应链。生产和供应协调一致，可以满足库存需求，加强了需求管理概念的应用。这时，销售带来相互收益最大化，因为库存减少了，在销售链中减少的库存产生了成本节约。

零售商在这种投资中获得了领先地位，拥有了与供货商交易时的平衡力量，因为它们现在比供应商拥有更多最新的、及时的数据。当它们与供货商谈判时，这给零售商提供了商业上的优势。

电子销售点终端系统和销售点电子转账系统

在产品的条形码通过柜台扫描的那一刻，数据就被记录下来了。信息技术的进步极大地辅助了数据分析的范围。除了原始的扫描数据如销售率、库存

量、库存周转、价格和边际收益以外，零售商现在还拥有有关消费者人口、社会经济和生活方式特征的信息。它们能对一系列变量如价格、促销、广告、店铺地点、货架位置和曝光数量进行评估。这些信息形成了它们对产品组合的选择、货架空间的分配和促销手段的使用。一些零售商也利用顾客忠诚卡作为捕捉信息的手段，对这些信息进行的分析使零售商能够参与一对一的营销尝试，比如有关新产品的信息和为了留住顾客提供折扣。

电子销售点终端系统（EPOS）肯定改变了买方和卖方的关系。在扫描数据应用以前，贸易关系依赖于制造商从零售审计那里提供的信息，但是这些信息至少是几个星期以前的了。从扫描系统获得更多具体、准确和及时的数据给予零售商重要的讨价还价的能力。这并不令人惊讶，信息在谈判日程上可以给予一定的帮助。制造商也从它们的顾客处购买电子销售点终端系统数据，但是它们也拥有信息交换的能力。市场知识仍然是生产者的优势，这种对全国市场的描绘对零售商十分有用。此外，拥有了零售商的电子销售点终端系统数据，制造商能传递对双方都有好处的特定目标市场计划。本着真实交易的精神，合作是一种更受青睐的方法。

电子销售点终端系统依赖于包括在所有商品上进行扫描的条形码。这一点直接影响了制造商和供应商，它们应该确保所有的商品上都有一个条形码，并且任何新产品或促销装上的条形码都应在商品运输前被输入顾客系统。

空间管理系统

推销空间的销售和利润最大化是至关重要的。零售商投资于供应链管理的原因之一就是减少商店要求的库存空间，增加销售空间。为确保合适数量的商品储存在商店里并摆在货架上，零售商使用空间管理系统构建虚拟计划，在每个销售空间中实现销售最大化。为了更好地理解这些软件包对产品的影响，供货商不仅要购买软件，而且要建立能够集中于空间管理的部门。生产商积极地使用这些软件也为自己创造了机会，特别是当零售商货源短缺时；重要的是生产商能把它们自己放在产品分类专家的位置上。在饮料领域，可口可乐公司的史威士饮料（CCSB）扮演了分类专家的角色。CCSB 在营销中的一个关键角色是对全部的饮料种类进行空间分配。尼尔森公司的 Spaceman 软件能够完成这一任务。近来，零售商开始关心一些供应商有可能使用这一技术，从而使它们的产品在销售点比竞争对手的产品更有竞争力。

直接产品利润

在许多零售领域里使每件产品的利润最大化是十分重要的，在这些领域里，价格在营销组合中占了很大比重。

直接产品利润（DPP）系统的结果能影响零售商对产品储存、存货位置、定价甚至交易形式的决策。这一点非常重要，于是制造商开始了解直接产品利润系统以及单个零售商使用的程度和方式。

作为一个更为精确的衡量产品对公司全部收入和利润贡献的指标，直接产品利润取代了毛利润。它考虑到由于使用不同资源导致的产品的差异，如运输

成本、仓库和存货空间、员工处理时间、货架空间的分享，甚至总公司成本。生产商至少要知道零售商是如何使用直接产品利润的，并有足够的技术来质疑零售商分析的结果。比如，一件低直接产品利润的产品也许对于零售商的成功是至关重要的，只要它产生了店内顾客流，而且如果去掉了这件产品将导致顾客流量的减少。

生产商和零售商利用这一系统来检测它们销售链终端的成本，双方都要估计在谈判中对方使用的成本和利润。在某些情况下，生产商通过引进直接产品利润取得了领先位置，这样做使得双方潜在的收益得以资本化。美国宝洁公司宣布它将改变包装、交易形式和其他基于直接产品利润分析的变量。生产商积极地使用直接产品利润，使从零售商那里获得的实际成本数据产生了最好的效果。实际上，为了继续一个已经开始的主题，使双方产生最大的收益，生产商和零售商在分享数据方面的合作是一种备受青睐的战略。

分类管理

技术使分类管理成为可能。扫描技术传递了具体的信息，产生了为分类或仓储量身定制的产品战略（按顾客种类进行的产品分类、空间分配、定价、促销）。此外，先进的计算机建模程序使得这样的营销计划在执行前能够进行事前检测。

零售商会对那些在分类方面成为专家的制造商给予良好的回应，并分享它们在产品销售、消费者行为和竞争者活动上的数据。生产商可以将这些数据纳入它们的知识库，分析和确认重要的消费者和分类趋势，并提出战略性的建议，对那些将增加全部利润的种类进行归类、商品化、提供产品和促销手段。当然前提是生产厂家采用了相关的技术和设备，但它们获得的收益是巨大的。

12.5 其他趋势

无线革命

近些年来，向无线技术的转变是一个意义重大的趋势，它将销售人员从其办公桌前解放出来，并赋予销售人员更大的自由去接触顾客。西尼奥里尼（Signorini）[31] 为大多数无线数据应用软件的四种类型下了定义。

● 实地销售。这一方面的应用包括产品存货和定价系统、客户信息的获取和实时调整。

● 移动办公。包括电子邮件、个人信息管理（PIM）、公司内部网的接入和人力资源系统。

● 敏捷管理。这些解决方案包括快递公司的派送应用软件、用于计程车和货车的行程安排系统、用于管理卡车队的定位跟踪应用程序、行程安排和计划

系统。

● 实地服务。包括服务业和维修业中工序的日程安排、顾客记录和信息的实地获取，诸如保险赔偿要求的处理和评估这类的金融服务应用软件，以及旅程中本地数据库的接入。

实地销售是无线技术最大的专业用途，大型组织中超过四分之一的应用软件都是实地销售的。[32]无线销售技术多以下述两种方式中的一种使用。

● 销售人员拥有一台通过手机连接而与总部保持同步的笔记本电脑。

● 销售人员使用一部掌上电脑，它可以将销售信息传给总部，并从总部接收销售报告。

虽然掌上型设备比笔记本电脑便宜，但有充分的理由认为销售人员的人均成本的增加源于移动技术的引进。如果销售人员保留他们的笔记本电脑，而不用掌上电脑取代它们，那么成本增加是很自然的。更高成本的潜在原因也可能与某些隐含技术和标准的相对不成熟有关。

销售管理应用软件的外购

另一个值得注意的发展方向是，向第三方专家外购销售管理应用软件的趋势。小企业没有资源开发自己的销售应用软件，所以经营模式通常是外加的。通过利用第三方，它们避免了开发和维护自己软件和销售系统的需要。它们的销售人员通过使用一个标准网络浏览器可以获准使用软件，然后数据被传送到企业的数据库。这方面的典型代表是 Salesforce. com 网站（www. salesforce. com）。

12.6 小　结

本章我们主要探讨了影响推销和销售管理的信息技术的新发展。信息技术使沃尔玛、通用、戴尔这样的公司更高效地把产品销售给顾客。互联网使顾客能够更加容易地搜索到产品和价格信息，并且顾客可以直接从网上购买而无须推销人员或分销商的介入。

信息技术的发展，如电子邮件、传真和移动电话的应用加强了销售人员、顾客、总公司之间的联系。同时，它们也给销售人员带来了压力。由于新技术高速快捷，销售人员必须有更加快速的反应。

客户关系管理软件使公司能够比以往更好地了解它们与客户间关系的质量。客户关系管理软件支持公司职员获得同样的顾客资料，这样他们就可以有一个一致的回应。这就意味着单个部门的数据库需要合并成一个可供相关职员使用的集中数据库。

销售管理也从信息技术的发展中获益匪浅。销售自动化软件有助于提高销售人员的生产率，信息技术也为区域管理、行程规划、招聘、甄选、培训、销售预测、销售队伍规模和评估系统提供了平台。

最后，我们还深入探讨了信息技术是如何在供应链管理、电子销售点终端

系统、空间管理系统、直接产品利润、分类管理等方面影响零售领域的推销和营销的。

【注释】

[1] Sharma, A. (2002) "Trends in internet-based business-to-business marketing", *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 77 - 84.

[2] O'Connor, J. and Galvin, E. (1998) "Creating value through e-commerce", *Financial Times Management*, FT Prentice Hall, London.

[3] Hart, C. *et al*. (2000) "Retailer adoption of the internet-implications for retail marketing", *European Journal of Marketing*, 34 (8), pp. 954 - 74.

[4] Aberg, J. and Shahmehri, N. (2000) "The role of human web assistants in e-commerce: an analysis and a usability study", *Internet Research*, 10 (2), pp. 114 - 25.

[5] Birch, A., Gerbert, P., Schneider, D., OC&C and the McKenna Group (2000) *The Age of E-Tail*, Capstone Publishing, Tulsa, US; Chaffey, D., Mayer, R., Johnston, K. and EllisChadwick, F. (2000) *Internet Marketing*, Pearson Education, Harlow; Evans, P. and Wurster, T. S. (2000) *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy*, Harvard Business School Press, Boston; Simeon, R. (1999) "Evaluating domestic and international web strategies", *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 9 (4), pp. 297 - 308.

[6] See Gannon (2000) op. cit.; and Chaffey et al. (2000) op. cit.

[7] Zineldin, M. (2000) "Beyond relationship marketing: technologicalship marketing", *Marketing Intelligence and Planning*, 18 (1), pp. 9 - 23.

[8] Martin, C. L. (1998) "Relationship marketing: a high-involvement product attribute approach", *Journal of Product and Brand Management*, 7 (1), pp. 6 - 26.

[9] Gr onroos, C. (1994) "Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm", *Journal of Marketing Management*, 10, pp. 347 - 60; Scott, M. P. (1995) "Relationship selling", *Executive Excellence*, 12 (1), p. 18.

[10] Shaw, R. (1999) "Customers are about sales, not false friendships", *Marketing*, January, p. 20.

[11] Gummesson, E. (1996) "Relationship marketing and imaginary organisations: a synthesis", *European Journal of Marketing*, 30 (2), pp. 31 - 44.

[12] Reichheld, F. and Schefter, P. (2000) "E-loyalty", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 105 - 13.

[13] Shoemaker, M. E. (2001) "A framework for examining IT-enabled market relationships", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21 (2), pp. 177 - 85.

[14] Van Niekerk, D. N. R., Berthon, J. P. and Davies, T. (1999) "Going with the flow", *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 9 (2), pp. 109 -16.

[15] Schwartz, D. G. (2000) "Concurrent marketing analysis: a multiagent model for product, price, place, and promotion", *Marketing Intelligence and Planning*, 18 (1), pp. 24 - 30.

[16] Reichheld and Schefter (2000) op. cit.

[17] Long, M. M. and Schiffman, L. G. (2000) "Consumption values and relationships: segmenting the market for frequency program", *Journal of Consumer Marketing*, 17 (3), pp. 214 - 32.

[18] Clemons, E. and Row, M. (2000) "Behaviour is key to web retailing strategy", *Financial Times*, p. 24.

[19] Ward, M. R. and Lee, M. J. (2000) "Internet shopping, consumer search and product branding", *Journal of Product and Brand Management*, 9 (1), pp. 6 – 20.

[20] Reichheld and Schefter (2000) op. cit.

[21] Sinha, I. (2000) "Cost transparency: the net's real threat to prices and brands", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 43 – 55.

[22] Li, T., Nicholls, J. A. F. and Roslow, S. (1999) "The relationship between market-driven learning and new product success in export markets", *International Marketing Review*, 16 (6), pp. 476 – 503.

[23] Martin, C. L. (1998) "Relationship marketing: a high-involvement product attribute approach", *Journal of Product and Brand Management*, 7 (1), pp. 6 – 26.

[24] Reichheld and Schefter (2000) op. cit.

[25] Kenny, D. and Marshal, J. F. (2000) "Contextual marketing: the real business of the internet", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 119 – 25.

[26] Foss, B. and Stone, M. (2001) *Successful Customer Relationship Marketing*, Kogan Page, London.

[27] Dempsey, J. (2001) "An elusive goal leads to confusion", *Financial Times Information Technology Supplement*, 17 October, p. 4.

[28] See Foss and Stone (2001) op. cit.; and Woodcock, N., Starkey, J., Stone, J., Weston, P. and Ozimek, J. (2001) *State of the Nation II*: 2002, *An Ongoing Global Study of How Companies Manage Their Customer*, QCi Assessment Ltd, West Byfleet.

[29] Close, W. and Eisenfeld, B. (2002). "CRM sales suites: 1H02 magic quadrant," *Gartner Research Note M-14-7938*, 1 March.

[30] Zoltners, A. and Lorimer, S. (2000). "Sales territory alignment: an overlooked productivity tool", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Summer.

[31] Signorini, E. (2001) *The Enterprise Wireless Data Application Opportunity: A Segmentation Analysis*, The Yankee Group, December.

[32] Yankee Group (2001) *Wireless Connectivity to the Enterprise: 2001 Survey Analysis*, The Yankee Group, March.



销售管理

本篇简介

第Ⅳ篇讨论的问题涉及销售人员的管理。第13章分析了招聘和甄选的重要因素。首先讨论了作为人员规范蓝图的职位描述和招聘来源的确认，然后分析了准备候选人名单和面试活动，以及在面试销售人员时应当注意的各类提问的技巧。

第14章从赫茨伯格、弗罗姆、亚当斯和利克特的应用理论，以及邱吉尔、福特和沃克的销售人员激励模型出发，分析了一线销售队伍的激励和培训。然后探讨了销售管理的领导艺术，以及销售培训和提高推销技能方法的新进展。

薪酬是激励销售人员的重要因素。第15章将关注这方面以及如何组织销售活动。这里有地理型、产品种类型和基于顾客三种组织结构安排，最后一种还可以再细分。在需要确定销售人员数量时，销售区域的建立是一个决定性的因素。薪酬方案围绕以下三种主要的计划展开：固定工资制、佣金制和底薪加提成制。

第13章

招聘和甄选

学习目标

学完本章后，读者应该能够：

1. 懂得对销售人员的甄选是最终推销成功的关键。
2. 在招聘销售人员时，应用面试和甄选的程序。
3. 了解与甄选相联系的某些测试和程序的优缺点。

重点概念

- 移情和自我驱动
- 面试
- 职位描述
- 员工要求
- 心理测试
- 招聘
- 角色扮演
- 销售人员甄选
- 候选人名单

13.1 甄选的重要性

在招聘和甄选新的销售代表过程中，销售经理发现他们扮演着一个不太熟悉的角色。他们不再扮演曾经的卖方的角色，而是扮演买方的角色。有效地完成这种转换是十分必要的，因为销售人员未来的成功依赖于高水准员工的加入。许多事实强调了进行有效的**销售人员甄选**（salesforce selection）的重要性。

1. 销售人员的销售效率有很大的差别。在受委托的营销协会（Institute of Marketing）对销售人员习惯的研究中[1]，销售经理要回答以下的问题："你是否会把你最成功的推销员放到一个一般推销员所在的地区，不做其他的改变，如果是，在两年的时间里，你会期待有什么样的销售增长率？"

最普遍被预期的增长率是16%～20%，1/5的销售经理说他们预计的增长率是30%甚至更多。必须要强调的是这种比较是在最好的与一般的推销员之间进行的，而不是在最好的与最差的推销员之间进行的。很清楚，销售人员的质量，也就是销售经理要招聘的人会给销售业绩带来巨大的影响。

2. 推销员的成本非常高。如果一个公司决定聘用额外的销售人员，那么成本要比基本工资（和佣金）高许多。如果有必要出差的话，大多数公司会提供汽车，并支付差旅费。为了完成销售而不是仅接受订单，培训是绝对必要的。没有一个公司会只为聘用一个糟糕的推销员而支付所有这些成本。

3. 其他重要的决定成功的因素，例如培训和激励，也十分依赖于被招聘人员的内在素质。虽然销售效果可以通过培训而获得提高，但是天生能力的有限也会限制培训的效果。就像其他要求技术的活动一样，如板球、足球和其他运动项目，推销中最终的成就与个性联系十分密切。同样，激励性质的技巧也能鼓励销售人员取得更高的销售额，但是这些方法所能做的也就这么多，更多的还是依赖于推销员天生的动机，是去完成一项有困难的销售任务或拜访另一位潜在的客户而不是回家。

加尔布雷斯等人（Galbraith et al.）研究了吸引推销员从事推销工作的特征和他们在工作中最看重的方面。[2]结果显示在表 13—1 里。

表 13—1　　最感兴趣的和最有价值的特征　　(%)

最感兴趣的		最有价值的	
工作方法	60	独立性	40
独立性	13	薪水	18
薪水	12	提供服务	14
公司地位	5	自由	11
良好的培训	4	与人相处	8
提升机会	2	工作满意度	6
专业资格	2	地位	3
独立地区	2	提升前景	1

资料来源：Galbraith，A.，Kiely，J. and Watkins，T.（1991）"Sales force management-issues for the 1990s"，*Proceedings of the Marketing Education Group Conference*，Cardiff Business School，July，pp. 425 -45.

表 13—1 显示工作方法和独立性比薪水更能成为从事推销的吸引因素。这颠覆了许多公司的预期，它们认为钱才是开始推销工作的主要原因。实际上，在从事推销工作时，人们十分看重独立性。这些结果表明，销售管理人员应该了解为什么人们被吸引到推销这个行业，从而制定有效的招聘战略。他们当然不能盲目地假设薪水是最重要的。

销售经理很清楚他们所面临的困难，而且是一项非常重要的任务。但是，他们中的许多人认为甄选过程的结果很难令人满意。在营销协会的调查中[3]，几乎半数的销售经理说他们招聘的销售员，十个人中能令人满意的还不到七个。

在国外市场进行招聘和甄选更是一项艰巨的任务。下面的案例讨论了一些关键的问题。

招聘和甄选国际销售队伍

那些希望招聘一支国际销售队伍的公司有许多选择。招聘的人员可以来自本国、东道国或第三国。技术性公司看好本国的推销员，让他们去推销昂贵的产品，因为他们拥有较多的产品知识、较强的能力和提供售后服务的意愿。在国外工作也为公司提供了培训经理和准备

提拔基层主管的机会。此外，使用本国人能够使国际性公司维持对全球市场活动的高度控制。但是，这种选择也有其弱点。本国员工通常比当地的销售人员更加昂贵，他们可能不会选择居住在新的国家，不能了解文化差异，而这是在国外成功销售所要求的。

第二种选择是雇佣东道国人员。优势是他们会带来文化知识、市场知识、语言，熟悉当地商业传统。这通常意味着想在新的海外市场上表现活跃的公司，只需要进行较短时期的调整。但是，对这些收益的评估必须要考虑到潜在的不足。对东道国的人员需要进行大量的产品培训，了解公司的历史和经营理念。其次，在某些国家如泰国、马来西亚和印度，推销员不怎么受尊重。这限制了受过良好教育的人从事销售工作的数量，使得招聘当地人员的任务更加艰巨。最后，当地人对外国公司的忠诚度不如本国人。

第三种选择是雇佣第三国人员。当雇佣的人员来自与某个特殊地区相似的国家时，他们会提供文化敏感度和语言技巧，从而使公司获得比目标国当地更加熟练和便宜的销售人员。特别是对于那些区域性集中的公司，第三国的人员是在本国和东道国之间作出的一个有效的妥协。但是，不利之处在于，第三国人员很难确认是在哪里和为谁工作。他们有时会由于促销活动受到阻碍、低工资和很难适应新的环境而产生挫折感。

资料来源：Based on Boyacigiller, N. (1990) "The role of expatriates in the management of interdependence, complexity and risk in multinational corporations", *Journal of International Business Studies*, 21 (3), pp. 357–81; Honeycutt, Jr., E. D. and Ford, J. B. (1995) "Guidelines for managing an international sales force", *Industrial Marketing Management*, 24, pp. 135–44; Zeira, Y. and Harari, E. (1977) "Managing third country nationals in multinational corporations", *Business Horizons*, October, pp. 83–8.

以下是一些**招聘**（recruitment）和甄选程序的步骤：

1. 准备职位描述和员工要求。
2. 确认招聘来源和宣传方法。
3. 设计有效的申请表和准备候选人名单。
4. 面试。
5. 辅助甄选方法——心理测试、角色扮演。

对每个步骤的了解和遵循正确的程序将会使挑选到合适的申请者的机会最大化。

13.2 职位描述和员工要求的准备

准备一份准确的**职位描述**（job description）对销售经理来说应该一点也不难。他们对需要什么样的人有切身体会，因为他们也曾经是一名推销员，并参与对推销员进行的培训和评价。一般来说，一份职位描述会包括以下因素。

1. 职位的名称。

2. 职责和责任——新招聘人员将承担的任务，例如，推销、售后服务、信息反馈、他们联系的产品/市场/顾客种类。

3. 他们向谁报告。

4. 技术上的要求，例如，销售人员需要对他们将要推销的产品在技术方面了解的程度。

5. 包括的范围和地理区域。

6. 自主的程度——推销员能够控制他们自己工作计划的程度。

一旦完成，职位描述就成为设定**员工要求**（personnel specification）的蓝图，即公司正在寻找的应聘者的类型。例如，这份工作对技术的要求和推销员将面对的顾客的性质，都是影响招聘的人员年龄和受教育程度的因素。

对销售经理来说，制定员工要求比职位描述更难。提出的一些问题会导致非常主观性的反应。招聘的人必须拥有推销经验吗？这种经验应该在公司服务的市场里吗？他应该处于什么年龄段？推销员具有某项技术资格是不是至关重要的？如果对所有这些问题的回答都是"是"的话，那么符合这些标准的可能的应聘人员数量会有所减少。

危险在于那些具有较大潜力的应聘者有可能会被排除在外。大学毕业生经常抱怨他们有信心能做好工作却被拒绝了，因为他们不符合广告中"拥有两年推销经验"的条件。这表明在起草员工要求时，应该在脑子里记住那些会被职位标准排除掉的人，条件里是否要包括像拥有推销经验这样的因素。是真的需要还是更方便，因为这样的人只需要较少的后续培训？

员工要求的另一个方面是，在新的推销员中寻找决定性的才能。这是一个比技术资格、年龄或经验更加模糊的概念。才能本身依赖于工作的性质、销售经理的个人偏见（一条规矩就是许多经理喜欢与他们类似的人），或依赖于更多主观的研究，这种研究是通过与成功的销售人员相联系的才能得出的。一份对英国大公司中销售经理所做的选择的调查表明，有大量的素质被认为是非常重要的。图 13—1 列出了前 20 项特征和每项所占的百分比。[4]最近的一个关于征募培训生和高级销售经理人的广告调查确定了表 13—2 所示的品质。[5]

迈耶和格林伯格（Mayer and Greenberg）作出了一份更有可操作性的名单。[6]对美国超过1 000家公司的调查显示，只有两项素质对推销是至关重要的——移情和自我驱动。**移情**（empathy）被定义为能够与买方有同样的感觉，能够懂得顾客的问题和需求。这不同于同情。一个推销员能够感觉和了解而无须同意这种感觉。另一个对销售成功起决定作用的因素是**自我驱动**（ego drive），它被定义为用一种个人的方式销售而不只是为了钱。

表 13—2　　培训生和高级经理人需具备的品质

	培训生（%）		经理人（%）
进取心	27	动力	37
动力	26	进取心	25
成就导向	21	热情	24
热情	18	沟通能力	21
沟通能力	16	成就导向	11
表达能力	13	坚持不懈	10
责任感	11	责任感	9
思维敏捷	10	思维敏捷	6
坚持不懈	10	表达能力	7
有主见	10	抗压能力	7

资料来源：Reprinted from Mathews, B. and Redman (2001) "Recruiting the wrong salespeople: are the job ads to blame?" *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 541–50. Copyright © 2001, with permission from Elsevier.

迈耶和格林伯格认为，当一位应聘者拥有这两项素质时，他推销任何东西

都会成功。他们的研究使他们相信销售能力而非推销的产品才是最根本的。

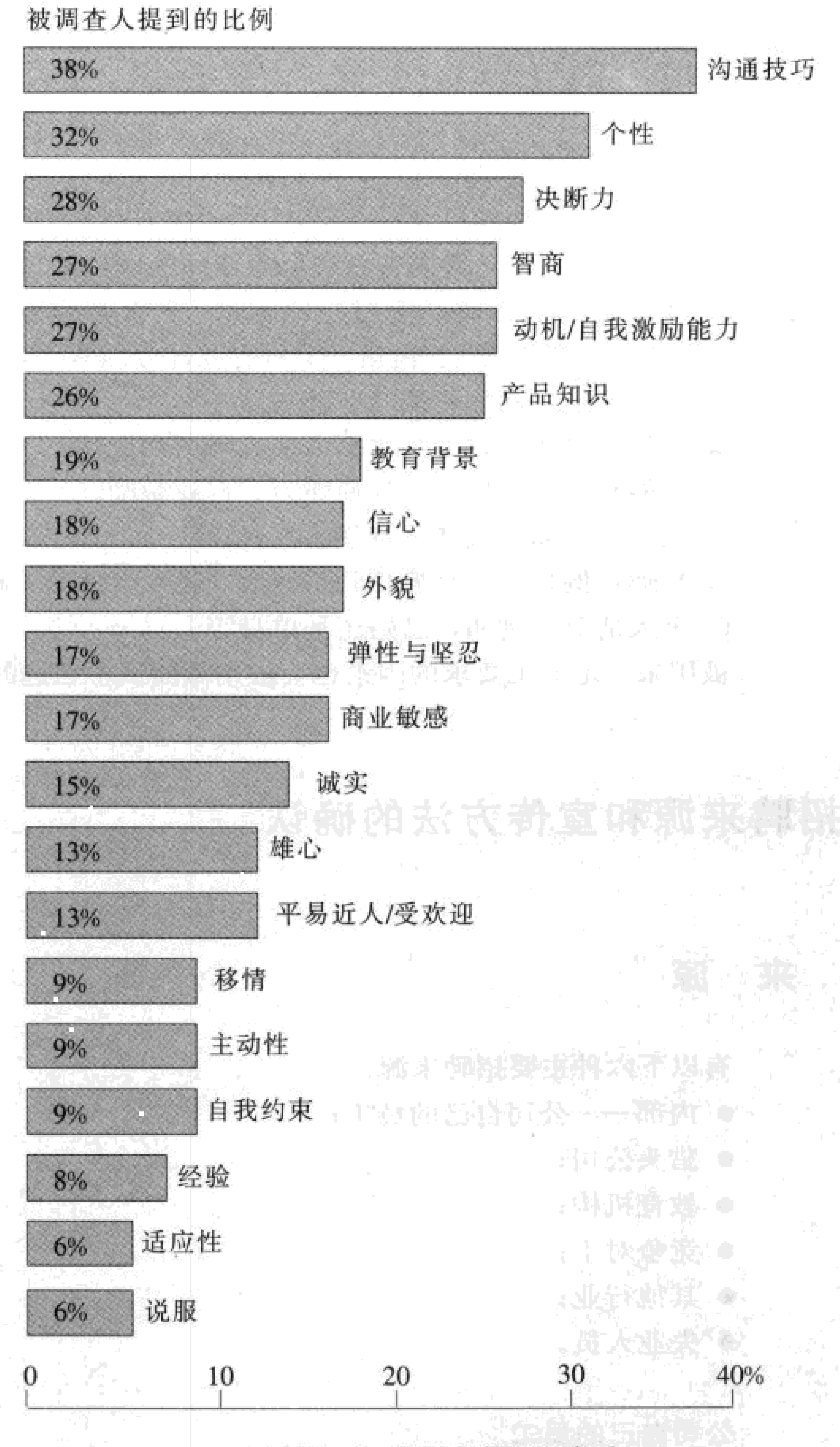


图 13—1 推销员的重要素质

资料来源：Jobber, D. and Millar, S. (1984) "The use of psychological tests in the selection of salesmen: a UK survey", *Journal of Sales Management*, 1, p. 1.

许多销售经理感觉在他们这个行业，推销的种类（甚至在他们的公司里）在某种程度上是完全特殊和独一无二的。这在某种程度上是正确的。毫无疑问，推销数据处理设备的推销员和汽车推销员需要接受的培训和背景是不同的。要求上的不同是明显的，应聘者是否满足某项职位的特殊资

格可以很容易从他的经历或现成的测试中看出来。但是，不容易看出来的是，我们已经讨论过的基本的销售动力，它能使一个人成功地推销，而几乎不用考虑他推销的是什么产品。

(Mayer and Greenberg 1964, p. 264)

当然，他们所提供的证据，即将推销员分成四类（强烈推荐、推荐、不推荐、事实上没有成功的机会），是根据他们拥有移情和自我驱动的程度判断的，与三个行业——汽车、共同基金和保险业中的成功销售相联系。他们对移情和自我驱动的衡量标准来自使用心理测试——**多项选择式个人问卷**（见13.6节）。总之，一项员工要求包括以下所有或部分因素。

1. 外形要求：例如，谈吐、外表。
2. 学识：例如，教育和水平证书、经历和成功。
3. 才能和素质：例如，沟通能力、自我激励。
4. 气质：例如，成熟、责任感。
5. 兴趣：例如，与兴趣相联系的活动是社会性的、积极的、不积极的。
6. 个人情况：例如，已婚还是单身等。

被用来界定员工要求的因素也会被用做面试中甄选的标准。

13.3 招聘来源和宣传方法的确认

来　源

有以下六种主要招聘来源：

- 内部——公司自己的员工；
- 猎头公司；
- 教育机构；
- 竞争对手；
- 其他行业；
- 失业人员。

公司自己的员工

这种来源的优势在于候选人对公司及其产品有所了解。同样，公司对候选人的了解也要多于外部人员。由于掌握了候选人个性的第一手资料，许多工作就被省去了。但是，没人能够保证他们具有推销的能力。

猎头公司

猎头公司收取一定的费用并提供潜在招聘者的名单。为了被列入这样一个名单，有声誉的公司要对申请者进行甄选，看他们是否适合销售工作。只提供具有较强竞争力的候选人也是猎头公司长期的利益。但是，问题是顶级的推销

员是否需要通过猎头公司去寻找一份合适的工作。

教育机构

可以直接从受过高等教育的人中间进行招聘，为了获得学位，他们要在工业和商业领域里工作。英国大多数的商业学位要求学生接受一年的行业培训。其中一些学生会从事推销，其他一些会去做市场营销。从大学招聘的优势在于候选人比较聪明，并拥有所要求的技术资格。但应该牢记这种应聘者可能不会在推销领域里长期发展。他们会将销售代表的位置当做向营销管理层迈进的第一步。

竞争对手

这种来源的优势是推销员了解市场和顾客。猎头公司知道推销员的能力，从而降低了风险。

其他行业和失业人员

这一类人员中提供了具有销售经验的应聘者。很明显为了评价销售能力，需要进行仔细的甄选。

宣传

尽管一些销售位置的填充是个人接触的结果，大量的招聘还是将广告作为主要的宣传工具。图 13—2 显示了公司是如何吸引公司以外的应聘者的。建议了解一些能够提高广告宣传效率的原则。

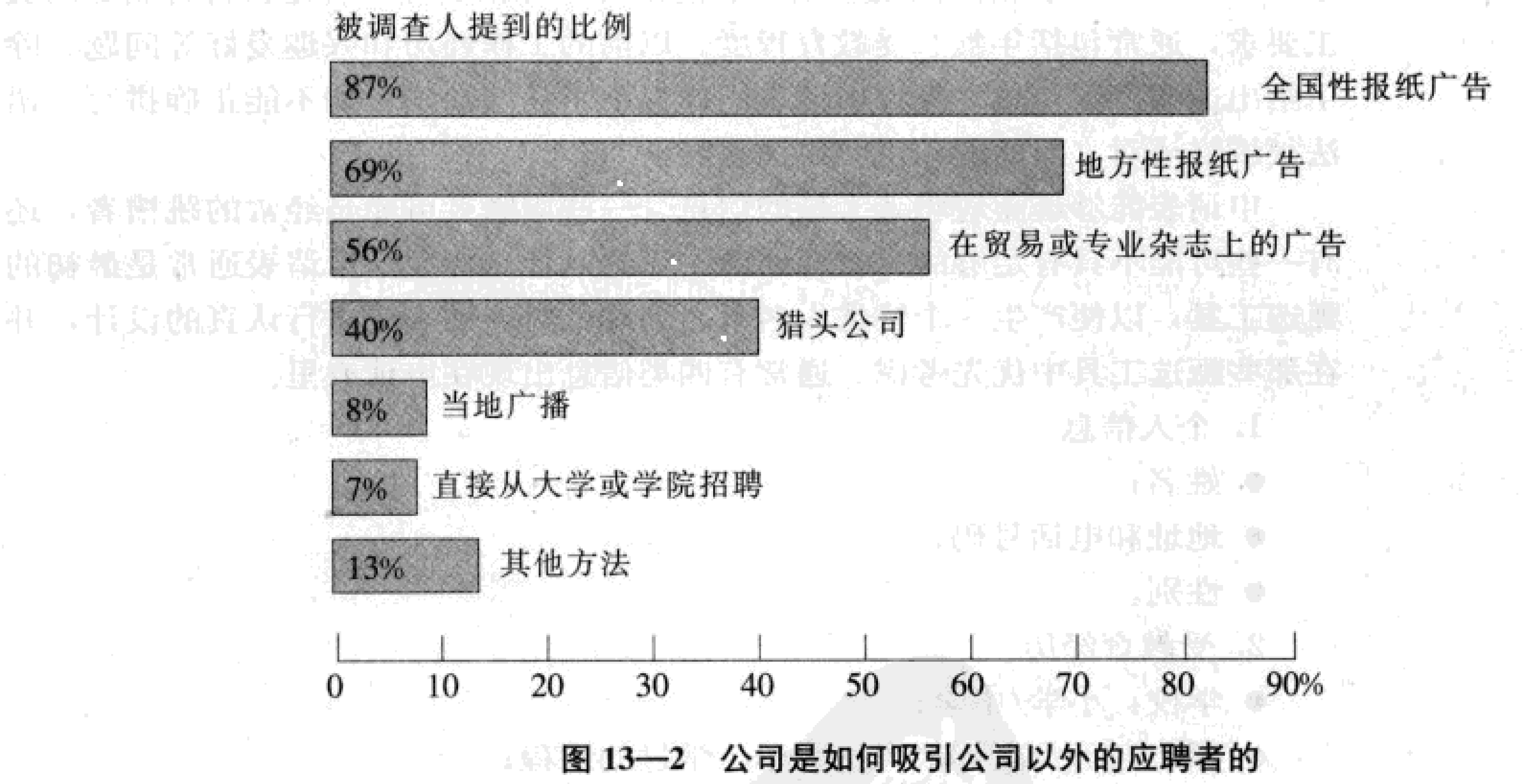


图 13—2　公司是如何吸引公司以外的应聘者的

资料来源：Jobber, D. and Millar, S. (1984) "The use of psychological tests in the selection of salesmen: a UK survey", *Journal of Sales Management*, 1, p. 1.

公司在考虑做广告时可以选择全国性和地方性的报纸。这样分类的主要问题就是招聘广告的影响力。取得影响力的一个方法就是面积大小。一个诀窍就是选择报纸，核实报纸上正常的广告面积，那么你的广告就比最大的广告面积

稍大一点。这应该保证了好位置，其大小会为广告带来影响力。此外，更大的面积会降低广告说明不详尽的可能性。这也是一个应重点考虑的因素，因为对印刷物媒体上销售职位广告的调查发现，这类广告的典型问题就是无的放矢，只给出了有关职位和组织的粗略介绍。[7]当然，这种方法假定有充足的资金，对于许多公司来说，与挑选一个素质较低的推销员相比，广告的额外成本还是很小的。

另一个影响因素是广告的内容。标题是最重要的成分，因为如果它不能吸引人，没有被读者看到，那么很有可能广告中的任何部分都不会被读到。对任何一份星期五的地方晚报所做的调查表明，在设计普通的销售代表招聘广告时，人们缺乏想象力。因此，如果能做到与众不同，就有很大的空间去吸引读者。至于面积的大小，看看读过的报纸，问自己一个问题："如果我在考虑换工作，什么样的标题会吸引我的注意力？"

最后，如果想象力很低而且费用很高，那么可以考虑雇佣一位招聘广告专家，他会设计广告，提出关于媒体的建议。无论广告是由公司自己来制作还是请招聘专家来制作，重要的是确保职位中所有主要的吸引点（不只是特征）被包括在广告里。这对吸引应聘者是必需的。

13.4 有效申请表的设计和候选人名单的准备

申请表是甄选应聘者的一个快速而便宜的方法，从而产生面试的**候选人名单**（shortlist）。表格的问题应当是能使销售经理核实应聘者是否符合制定的员工要求，通常包括年龄、受教育程度、以前的工作经历和兴趣爱好等问题。除了给出这些实际信息之外，申请表同样揭示了一些缺陷，如不能正确拼写、语法很糟糕或对（后面的）说明不注意。

申请表能够透露应聘者大量的信息。一些应聘者可能是经常的跳槽者，还有一些可能不具有足够的受教育经历。无论是什么标准，申请表通常是最初的甄选工具，以便产生一个候选人名单。因此，对申请表应进行认真的设计，并在那些甄选工具中优先考虑。通常有四类信息出现在申请表里。

1. 个人信息

- 姓名；
- 地址和电话号码；
- 性别。

2. 受教育经历

- 学校：小学/中学；
- 深造经历及高等教育：大学、学过的课程；
- 所获证书；
- 参加特殊培训情况，例如，销售培训、实习；
- 参加专业团体情况，例如，特许营销协会。

3. 工作经历

- 工作过的公司；

- 工作时间；
- 职位、职责和责任；
- 服兵役情况。

4. 其他爱好

- 运动；
- 爱好；
- 参见社团/俱乐部情况。

这样的一份申请表要达到以下目的：

（1）为产生候选人名单提供共同的基础；

（2）提供基本信息，可用于面试的开始；

（3）在面试之后和决策阶段提供帮助。

以申请表为基础，筛选掉一些申请者后，会产生一个最初的或最后的审核候选人名单，这取决于面试的流程是包括两个阶段还是只有一个阶段。对初审通过的候选人或成功的候选人作出参考评价。

13.5 面　试

对英国大公司[8]挑选推销员的程序做的调查显示，以下一些事实与**面试**（interview）相关。

1. 大多数（80%）公司使用两个阶段的面试。

2. 只有五分之一的情况下，销售经理单独进行最初的面试。绝大多数情况下，人事经理或人事经理和销售经理一起进行初次面试。这同样也发生在最后的面试中。

3. 在40%的情况下，人事经理和销售经理一起作出最终的选择。37%的情况下由销售经理做最后的决定。在其他情况下，营销经理和其他的高级管理人员也会参与。

这些事实表明销售经理在甄选程序中的重要性，以及甄选通常包括两次面试——初选（screening）面试和甄选（selection）面试。如果到目前为止所描述的程序都发生了，那么销售经理会制定一个员工要求，包括前面提到的一些或全部因素，在这里顺便提一下。

1. 外形要求：例如，谈吐、外表、举止、健康水平。

2. 学识：例如，受教育和水平证书、经历和成功。

3. 才能和素质：例如，沟通能力、移情、自我激励。

4. 气质：例如，成熟、责任感。

5. 兴趣：例如，确定社会兴趣、与出售产品相关的兴趣、积极的或不积极的兴趣。

职位描述被作为评价在名单上列出的每个候选人的一种手段。事实上，其他更多的个人考虑也在决策中起作用。销售经理认为很难在一起工作或可能是个会惹麻烦的人，就不太可能被雇佣。因此，这个决定不可避免地会在正式标准和其他个人因素结合的基础上作出，对于个人因素，销售经理不能或不愿在员工要求制定阶段表示出来。

执行了重要的准备工作后（这些准备对形成甄选的基础是必要的），什么才是面试的目标和原则呢？所有的目标就是根据甄选标准，使面试官能够对候选人的优缺点留下一个清晰和真实的印象。为了做到这一点，所有的应聘者都被鼓励随便谈谈。但是与此同时，面试官必须对此有一定的控制，以便候选人不要在一两个问题上说得太长，而没有足够的时间去讨论其他同样重要的因素（可能在这些因素上候选人实力较弱）。

面试环境

面试环境对面试结果会产生直接的影响。以下一些例子证明了这一点。

1. 销售经理有可能被同事或电话打断的房间不适宜面试。如果使用这样一个房间，就要禁止人员来访和电话。

2. 只有两三个人而占据一个非常大的房间也不适合面试所要求的亲密度，这种亲密度是为了获得一种自由的、自然的讨论。

3. 在候选人和面试者之间放置一张大桌子，特别是如果上面堆满了文件夹和工作日历，会对双方产生心理上的影响，使气氛显得特别正式，阻碍和谐关系的建立。一个远离经理办公桌、轻松的、非正式的环境能够使应聘者更加放松。使用一种较矮的桌子，这样面试官和应聘者可以围着桌子（而不是面对面）坐，这是取得效果的一个普遍的方法。

进行面试

除了明智地选择面试环境以创造一种适当的氛围，面试官还可以做很多事以帮助建立这种和谐的关系。

面试的开始对后面的谈话具有至关重要的意义。面试这个阶段的目标是使应聘者放松。大多数应聘者在面试前和第一次进入面试环境时，自然会感到紧张。他们会感到窘迫或担心暴露他们的缺点。他们会感觉准备不足和缺少自信。最重要的是他们会担心被拒绝。由于候选人以前没有见过面试官，因此这种忧虑会加重，候选人对面试官会如何咄咄逼人、他们可能提出的问题的种类和施加压力的程度都感到不确定。一些销售经理认为销售人员很可能在现场遇到这种情况，因此他们要能够处理这种环境，而无须使用给面试者减压的手段。对这个观点真实的反应是，面试是为了通过设立的标准了解候选人，这有时也被称为“剖面图”。为了做到这一点，必须鼓励候选人谈谈他们自己。如果是在压力下进行销售能力测试的话，那么角色扮演可以作为甄选流程的一部分。以下有许多指导方法，可以减少焦虑，建立和谐的关系。

1. 候选人应该由其中一个面试官（最好是销售经理），而不是由秘书或职员带进房间。这样可以减少地位差别，鼓励友善的关系。

2. 谈话以一些容易回答的问题开始，这些问题虽然与职位并不直接相关，但是允许候选人与面试官进行交谈，从而获得信心。

3. 持续这种交谈，如果可能的话，面试开始时的问题应当是开放式的而非封闭式的。开放式的问题使得应聘者能够有话说，例如，“你能告诉我你推

销药品的经历吗?”另一方面，封闭式的问题只要求做简短的回答，例如，“你能告诉我你为比彻姆（Beechams）公司工作了多久?”这种封闭式的问题是不可避免的，但是连续提出这样的问题会使候选人难以放松和获得信心，事实上，这样的问题会给面试官留下应聘者不善于交际的印象，其实问题出在面试官自己身上。

4. 面试官应该表现得比较放松，并采取一种友好、轻松的态度。

5. 面试官应当有礼貌，并表现出对应聘者说的话感兴趣。

在成功地建立了友好的关系，减少了焦虑后，面试官希望候选人谈谈他们自己，他们的经历、看法、行为和预期。为了做到这一点，面试官不仅需要作为一个好的倾听者，还要展示出能使人说话的技巧。这种技巧要求用在推销流程的需求分析阶段（在第 8 章讨论过），但是用在面试中也会产生很好的效果。特别地，面试官可以使用以下的技巧：

1. “回放”技巧。
2. 使用回报。
3. 使用沉默。
4. 使用试探。
5. 总结。
6. 使用中性问题。

“回放”技巧

面试官重复候选人句子中最后的几个词，以便探出这么说的原因。例如，候选人可能会说：“我为 XYZ 公司工作了两年，但是我不太喜欢那份工作。”面试官接着问：“你不太喜欢?”候选人说：“是的，销售经理常常监视我，看我是不是在打私人电话。”

使用回报

面试官对候选人的观点、经历和知识表现出明显的兴趣，这本身就是一种回报。这可以由一些只能被描述成“鼓励的声音”进行补充，比如“嗯”或“是的，我知道”，给候选人注入的信心会进一步鼓励他作出评论。

回报的另一种方法是通过“眼睛接触”。微微地眯眼、轻轻地点头，传递的信息是“是的，我知道”。如何正确使用这种回报手段只能取决于经验，但是它们的应用无疑鼓励了候选人自由地交谈。

使用沉默

沉默是面试官的一个非常有力的手段。但是，使用沉默时必须要小心，否则会失去建立的友好关系，也可能增加候选人公开表述的障碍。

沉默最普遍的使用是在候选人对一个重要的问题只作出了中性的、没有信息价值的反应时。这时，渴望表述的候选人会感到不安，把面试官的沉默理解为面试进行得不顺利的暗示。在这种情况下，他们通常会试图填补这种空缺，而唯一能做的就是表现出本来的看法或行为模式，否则他们会乐意隐藏这一点。此外，停顿使得候选人能够整理他们的想法，作出一个更深思熟虑的答复。不加停顿地持续问问题反而会阻止这种事情的发生。总之，通过有选择地

使用沉默可以收集额外披露的信息。

使用试探

熟悉需求分析的推销员也会同样熟悉试探手段。在面试中，会要求候选人对其评论做进一步的解释。例如，应聘者会说“销售培训课程简直就是浪费时间”，对这句话面试官可能会问“你为什么会这么认为?”、“这听上去很有趣，你为什么会这么说?”、“你能解释一下你为什么这么想吗?”等问题，这样的措辞就要比生硬的“为什么”要好得多，而且应用了前面提到过的“回放”技巧。

对措辞和手段的选择使面试官能够变化他在面试中试探的方式。虽然这并不总能保证成功，但是若要试探某些特别令人窘迫的话题，如应聘者婚姻的破裂（如果认为这与工作表现有关的话）或考试的失败，应该在面试进行顺利时提出，而不应在一开始就仔细盘问。

总结

在面试中，面试官不可避免地试图将应聘者在不同时候提及的话综合起来，以便对应聘者形成某种印象。核对这些印象是否真实的一个有用的办法就是对它们进行总结，并要求候选人确认。

经过一段时间的提问和试探，面试官可能会说：“那么，正如我所理解的那样，你的第一份销售工作并不成功，因为你工作的公司生产的产品质量很差，与竞争者相比在技术指标上处于劣势，并且你很没有经验。但是你的第二份工作，在一家大型的知名公司里的工作更令人满意，你接受了适当的销售培训，优势在于推销一个获得认可的高质量的产品系列。你认为这是一个公正的总结吗?”在得到同意后，面试官可以转移到另一个感兴趣的领域，或者继续调查同一个领域，以获得满意的肯定，消除最初的误解。

使用中性问题

好的面试的一个基本原则就是，使用中性的而非引导性的问题。“你能告诉我关于你在以前的公司里接受的销售培训吗?”这样的问题比“我肯定你从销售培训课上学到了很多东西，是吗?”更能引出不同的、具有较少偏见的回答。同样，“和我们公司这类客户打交道你会有什么样的感觉?”这样的问题比“我肯定你在和我们的客户打交道时不会有什么问题，是吧?”更中性。

其他因素

还有一些其他方面的考虑面试官应该记在心里。第一，他不能讲得太多。面试中花的大部分时间应用在评价候选人上。第二，面试的角色就是一个推销的任务，是为了确保被选中的候选人能够接受。评价和推销之间的平衡在很大程度上依赖于判断，没有强硬的和快速的规定，但是很明显，有竞争力的环境和候选人的优势是影响决定的两个因素。

第三，面试官必须小心地控制面试。对每个候选人都要分配给一定的时间，面试官的责任是确保发现候选人所有显著的方面，而不仅是那些候选人希望谈到的内容。一些先前提到过的手段，如果有必要可以反方向地使用，以阻

止候选人漫无目的地谈话。例如，面试官可能看起来不感兴趣，或问几个封闭式的问题以阻止候选人啰嗦。此外，面试官可以在合适的时候简单地打断，说："很好，我认为我们现在对这个问题谈得已经十分清楚了。"

第四，面试官在得到足够的信息后要结束面试。通常，候选人会得到事先提示，面试官会说："好的，我们对你没有什么问题了。你有什么问题想问我们吗?"在面试结束时，面试官会解释什么时候作出决定，如何通知候选人，然后感谢他们参加面试。双方都起立，握手，候选人被带到门口。

13.6 辅助甄选方法

心理测试

虽然面试的成功通常是甄选的一个重要决定因素，但是一些公司还会使用补充的手段对候选人进行真实的衡量。许多大公司使用**心理测试**（psychological tests)。但是，在使用这些测试手段时需要小心，并要由一位受过训练的心理专家进行测试并解释结果。此外，对这些测试还有许多的批评。

1. 容易作假。应聘者可能知道哪种人能在推销中取得成功，因此不会在测试中给出真实的回答，而是给出"假装"的回答，从而给人留下"正确"的印象。例如，在回答像"谁更被社会所看重——是讲求实际的人还是思想家?"这样的问题时，他们会回答"讲求实际的人"，无论他们真实的想法是什么。

2. 许多测试是衡量兴趣而非销售能力。销售经理知道他们成功的推销员的兴趣，使用测试以发现是否有潜力的新招聘人员拥有同样的爱好模式。这里的假设是销售的成功可以通过一个人的兴趣类型进行预测。其实这是不可能的，就像通过衡量年轻的足球运动员的兴趣爱好，发现一个新的乔治·贝斯特(George Best）一样。

3. 这些测试被用来确认个性，而这些个性未必与成功的销售相联系。被衡量的因素包括是否爱交际、友好、有支配力和忠诚，以预测销售是否成功。其中一些因素也许是对推销员有用的特征，但是它们不能区分表现好的和差的推销员。

在这一章的前面，提到了使用多项选择式个人问卷以预测一个人移情和自我驱动的程度。迈耶和格林伯格表示，一旦知道了这些特征，销售是否成功就可以合理地进行准确预测。[9]一个理想的人就是在这两方面表现优秀的人。较高程度的移情（一种能够像顾客一样感觉的能力）和自我驱动（需要以个人的方式进行销售）通常与较高的销售业绩相联系。拥有大量的移情能力而不能自我驱动的推销员受到顾客的欢迎，但是推销不出去产品，因为缺少有目的的、与销售紧密联系的能力。而一个有很大驱动力但缺乏移情的推销员倾向于在销售中用他们自己的方式进行威吓，而不考虑顾客的需求。最后，既不能移情也不能自我驱动的人会彻底失败。迈耶和格林伯格认为，太多的推销员属于这最后一类。

测试本身——多项选择式个人问卷——是基于强迫的选择技术。参加测试

的人要从四个选项中选择那些与他们自己最相像和最不相像的命题。这些命题中也许有两个是比较符合的，而其他的两个是不太符合的。迈耶和格林伯格认为这种测试很难作假，因为两个符合的命题被同时认为是合适的，另外两个不符合的命题是不合适的。参加测试的人会作出真实的选择。因为很难选择那些符合和不符合的命题，所以谨慎的结论是，强迫性的选择将作弊的可能性降到最低，而不是完全地消除。测试同样抵制了那些批评——它们认为心理测试衡量的个性与销售表现不相关。迈耶和格林伯格把移情和自我驱动描述成销售能力的核心动力，证据表明这些特征的得分与在汽车、保险和共同基金领域里的表现相联系。

如果多项选择式个人问卷或任何其他的心理测试被用于选择销售人员，在测试开始前就要使一套合理的程序有效。研究表明，其他的与业绩相联系的个性测试和对不同类型的人的测试，都在不同的推销环境里取得了很好的效果。例如，兰德尔（Randall）表明，那些推销轮胎最成功的人可以被总结为“灰色的人”。[10]他们的个性是谦虚、害羞、心地善良，但是其智商却低于常人，与那些典型的外向的、快乐的、说话速度很快的人一点也不像。可以在推销环境里对为什么这样一类人会取得成功作出解释。在推销一种没有大规模做过广告且只占有一小部分市场份额的轮胎时，推销员不得不在停车场附近闲逛，以期通过解决停车场经理在需要紧急订购时的供应问题来促成销售。他能够做到这一点，是因为他的公司能比其他许多的竞争者提供一种更迅捷的服务。因此，这种推销员的个性就应该是，他准备在停车场等待时机，而不是使用说服推销这样的手段。

这个极端的例子证明了销售环境是如何变化的。与要求技巧和个性的推销音响设备的环境不同，很明显，对推销员成功的选择应该集中于把特殊类型的人和特殊的推销业务匹配起来。事实上，格林伯格从他的早期研究开始，似乎改变了立场，认识到成功的推销依赖于其他的个性动力，“这种动因依赖于特殊的销售环境而起作用”[11]。不同的环境要求采取不同的心理测试。

有效性要求确认心理测试能够最好地区分一个公司里现有推销员中的中上等与下等的推销员。进一步的有效性将测试试验结果的预测是如何与新招的推销员的表现联系起来的。最近的研究对成功销售中移情和自我驱动理论的适用度表示了怀疑，但是可以肯定的是，多项选择式个人问卷是用于证明这种效用的一个心理测验，尽管它必须在心理专家的监督下进行。

最后，必须强调的是心理测验相对于面试的地位，它只作为一种甄选的基础，而不是要替代它。

角色扮演

另一种在甄选推销员过程中使用的辅助工具是**角色扮演**（role playing），以便推测候选人的推销潜力。这包括将他们安排在一个具体推销环境中，评价他们的表现如何。

这种手段的问题是，它只在那一刻衡量销售能力。这有赖于许多以前的销售经验。但是，对推销员的正确评价应该使用潜力衡量。此外，角色扮演不能评价候选人与买方建立和维系长期关系的能力，对于短期的和一次性推销员—

买方关系的推销工作来说，这种方法更加适用。但是角色扮演在“没有希望的案例”中更有价值，在这种情况下，例如，在压力下不能沟通或控制住他们的情绪，都使他们被排除在成功的推销之外。

13.7 小结

销售队伍的甄选对企业的长远发展具有重要意义，但并未引起销售经理们的注意。结果，“员工档案”经常弄错，甄选程序是为了尽量方便，却达不到最佳效果。他们认为无论使用何种程序，优秀的人始终会脱颖而出。结果，面试没有处理好，能说会道的人抢走了工作机会。

本章列出了一些能够避免这些问题的方法。具体来说，销售经理应当决定职位的要求和合适的人选类型。他们还应该知道面试的技巧和根据职位要求对面试者进行评估的必要性。最后，销售经理应考虑使用心理测试（在心理学家指导下进行）和角色扮演等评估程序。

下一章我们将探讨销售管理的另外两个重要领域：激励和培训。

【注释】

[1] PA Consultants (1979) *Sales Force Practice Today: A Basis for Improving Performance*, Institute of Marketing, London.

[2] Galbraith, A., Kiely, J. and Watkins, T. (1991) “Sales force management-issues for the 1990s”, *Proceedings of the Marketing Education Group Conference*, Cardiff Business School, July, pp. 425 - 45.

[3] PA Consultants (1979) *Sales Force Practice Today: A Basis for Improving Performance*, Institute of Marketing, London.

[4] Jobber, D. and Millar, S. (1984) “The use of psychological tests in the selection of salesmen: a UK survey”, *Journal of Sales Management*, 1, p. 1.

[5] Mathews, B. and Redman (2001) “Recruiting the wrong salespeople: are the job ads to blame?” *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 541 - 50.

[6] Mayer, M. and Greenberg, G. (1964) “What makes a good salesman”, *Harvard Business Review*, July/August, 42, pp. 255 - 68.

[7] Mathews and Redman (2001), op cit.

[8] Jobber, D. and Millar, S. (1984) “The use of psychological tests in the selection of salesmen: a UK survey”, *Journal of Sales Management*, 1, p. 1.

[9] Mayer, M. and Greenberg, G. (1964) “What makes a good salesman”, *Harvard Business Review*, July/August. 42.

[10] Randall, G. (1975) “The use of tests and scored questionnaires in salesmen selection”, in Millar, K. M. (ed.), *Psychological Testing in Personnel Assessment*, Gower, Aldershot.

[11] Greenberg, G. and Greenberg, H. M. (1976) “Predicting sales success-myths and reality”, *Personnel Journal*, December, p. 61.

第14章 激励和培训

学习目标

学完本章后，读者应该能够：

1. 理解推销中一些关于激励的理论。
2. 实际运用激励理论。
3. 设立销售目标和定额。
4. 了解成功领导者需具备的素质。
5. 组织适当的销售培训项目并且评估其有效性。

重点概念

- 亚当斯的不平等理论
- 小组会议
- 销售竞赛
- 赫茨伯格的双因素理论
- 销售定额
- 利克特的销售管理理论
- 认可
- 销售目标
- 马斯洛的需求层次理论
- 培训项目
- 以绩效为基础的晋升体制
- 弗罗姆的期望理论

14.1 激　励

创建和保持一支斗志高昂的销售队伍是一项颇具挑战性的任务。销售人员的自信和斗志常常被消磨掉，因为他们每天都不可避免地要遭到顾客的拒绝。在某些领域，特别是人寿保险和双层玻璃推销，销售人员遭受的拒绝多于成功，因此激励便成为一大难题。此外，上级和销售人员通常在不同的地区，除非管理层高度重视激励策略，将他们的需要纳入考虑范围，否则销售人员就会感觉孤立无助，备受忽视。

对于销售经理来说，有一点很重要。他们应该撇开那种认为销售人员常常“踢一脚，走一步”的观念，而把激励看成是一项非常复杂的工作。有效的激励体制能深刻了解每个销售人员，认可他们的个性和价值体系。从某种程度上讲，销售经理并没有激励销售人员，他们所做的只是提供一个让销售人员自我

激励的环境。

理解激励在于理解需求、动力和目标之间的关系：这个基本过程就是将潜藏于需求之中的动力发挥出来以实现目标（减少需求，减少动力）。[1]所以，由于没有朋友而引发的需求，成了与人们联合的动力，这样就能拥有朋友。在工作中，对更多金钱的需求使得人们努力工作以提高收入。

善用激励对于销售成功非常重要，相关研究表明，高水平的激励会导致[2]：

- 创造力的提升；
- 更巧妙地工作以及更具适应性的推销方法；
- 更努力地工作；
- 更多地使用双赢的谈判策略；
- 更多的自豪感；
- 更随和的态度和不那么消极的情绪；
- 关系的巩固。

在本章中，我们将对应用理论和实践进行评估，以找出激励销售队伍的方法。

激励理论

多年来，心理学家和其他研究人员一直在研究激励，许多有关激励销售人员的理论由此应运而生。

马斯洛的需求层次理论

马斯洛（Maslow）的经典**需求层次理论**（hierarchy of needs）认为五种基本需求呈阶梯形排列（见表14—1）。

表14—1　马斯洛的需求层次

类别	种类	特点
物理性	1. 生理	生存的需要。比如，饥饿、口渴。
	2. 安全	预防生活中无法预测的事情发生。比如，车祸、生病。
社会性	3. 归属感和爱	争取被亲密的人（特别是家人）接受，并成为他们身边重要的人。
	4. 自尊和地位	努力争取身居高位、享有荣誉的欲望。
自我性	5. 自我实现	实现自身价值和潜力。

马斯洛认为这些需求呈阶梯形排列。从某种意义上说，当需求没有被满足的时候，一个人便将注意力集中在自己的生理需求上。当这些需求被满足之后，安全需求成了决定行为的重要因素。这些需求也被满足之后，归属感便显得尤为重要……依此类推。

虽然马斯洛的这种看法——只有当低层次的需求完全满足之后，另一种需求才变得重要——遭到了很多批评，但是这种理论确实与激励销售人员有一定关系。首先，它强调了可能是最重要的一点，即一种已被满足的需求不能激励任何销售行为。这样，一个销售人员的需求在一定程度上被满足之后，额外的报酬并不能刺激他们。其次，这种理论认为适用于此人的激励因素可能对他人

无效，因为每个人有不同的需求组合。

有效的激励源于在管理人员的监督下对每个销售人员的需求进行正确的判断和评估。销售人员最需要的是放心工作并建立自信。此外，为了既维护员工的自尊又解决工作效率问题，销售经理可以在销售会议上在同事面前罗列自己相对较差的销售业绩，从而激励员工。

赫茨伯格的双因素理论

赫茨伯格（Herzberg）的**双因素理论**（dual factor theory）区分了两类因素：一是引发不满且不能产生激励的因素（保健因素）；二是能积极激励销售人员的因素。保健因素包括工作条件、安全、工资以及人际关系。赫茨伯格认为，将管理者的注意力引导到这些因素上能使激励达到"理论零点"，但不能产生积极的激励。如果这些都能做到，人们就应该关注真正的激励因素，包括工作的性质（人们能取得的具体成就、取得成就所得到的认可）、履行的责任（和工作本身的兴趣价值）。

鉴于销售经理的批评，所以将工资看做保健因素而非激励因素，因为经验告诉他们实际上付给销售人员佣金是一种有效的激励方式。赫茨伯格在一定程度上融合了这种观点，认为提高佣金既是对销售业绩的自动认可，又能增加工资，起到激励作用。

因为大量销售的业绩（除了宣传型推销，如医药、啤酒和对专有客户的推销以外）显而易见，所以取得这样业绩的销售人员十分幸运。然而，赋予销售人员的责任大小却大相径庭。赋予销售人员更多责任能激励他们，方式包括下放权力以加强信任、折扣的权力和移交访问的责任。保罗等人（Paul et al.）曾对一组英国销售人员进行实验，结果表明，赋予销售人员更多的责任能创造更佳的销售业绩。[3]

虽然学术界批评赫茨伯格的理论方法不当并且过于简单，但是他的理论在实践中为人们广泛接受。[4]毋庸置疑，这种理论对理解工作中的动因作出了巨大贡献，特别是它将马斯洛的理论拓展到工作中，还强调了人们通常容易忽略的对工作满意的因素。

弗罗姆的期望理论

大体而言，弗罗姆（Vroom）的**期望理论**（expectancy theory）认为人们努力的强大动因取决于他们对成功的期望值。弗罗姆[5]在三个概念的基础上发展了他的理论——**期望**（expectancy）、**手段**（instrumentality）和**效价**（valence）。

1. 期望。这是指一个人对付出和业绩之间关系的认识。比如，一个人认为更多的付出能在多大程度上带来更佳的业绩。

2. 手段。这反映了人们对业绩与回报二者之间关系的认识。比如，它反映了优异的业绩表现能在多大程度上带来工作的进步。

3. 效价。这代表了个人赋予某种回报的价值。有些人非常重视晋升，然而有些人却认为这无关紧要。

因此依据这种理论，如果一位销售人员认为努力工作能增加销售业绩（高预期值），良好的销售业绩能获得更多的佣金（高手段），而且更高的佣金十分

重要（高价值）的话，他就具有更高层次的动因，如图 14—1 所示。

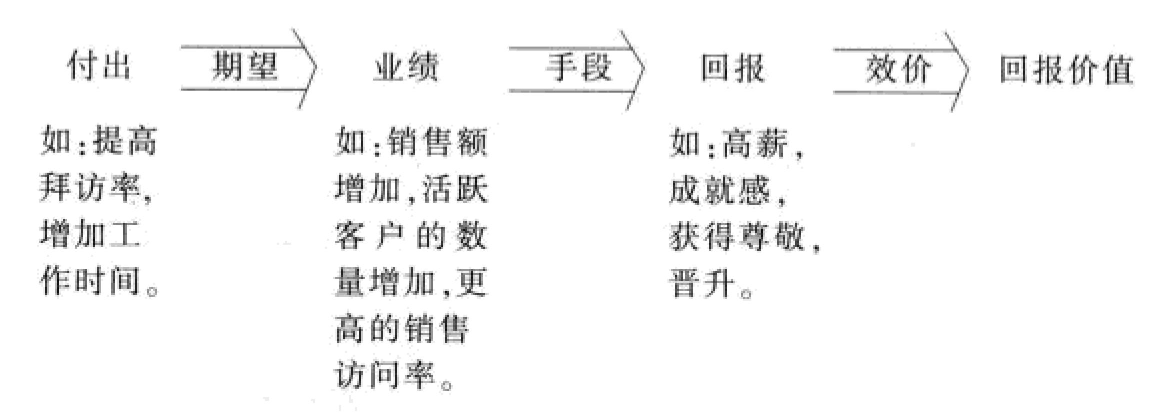


图 14—1　弗罗姆的期望理论

显然，不同的销售人员对相同的回报会有不同的观念。有些人可能认为增加薪酬非常重要，但其他一些人并不这样认为。有些人高度重视成就感和认同感，另一些人可能不以为然。同理，不同的销售人员对业绩和回报以及付出和业绩之间关系的认识有很大的不同。营销管理人员的一项任务就是找出并与销售人员交流有关评估业绩的一些标准，以实现整个公司的目标，并将奖励与这些标准挂钩。其次，这个理论也支持了一种观点，即目标业绩是一种有效的动因（比如，销售定额），而且每个销售人员认为它是可以达到的（高预期值）；否则，这个预期模型的第一环就脱节了。最后，这个理论为分析销售人员个体的动因问题和解释为什么某些管理活动能增强动因提供了一个参考。例如，培训销售技巧就能加强这种激励，因为它提高了预期值。

亚当斯的不平等理论

当人们在工作中的努力和业绩超过他们所得的回报时，他们会感到不公平。那些认为自己对整个集体的贡献多于他人的销售人员希望能得到相应的回报。这就是亚当斯的**不平等理论**（inequity theory）的核心。[6]在以下领域，销售人员可能会产生不平等的心理感受：

- 金钱上的回报；
- 工作负担；
- 晋升；
- 得到认可的程度；
- 监管行为；
- 目标；
- 任务。

销售人员若认为以上这些领域存在不公平，就会降低积极性。泰吉（Tyagi）研究了人寿保险推销人员遭受的不公待遇对积极性的影响。[7]结果表明，在所有的研究领域（金钱、工作晋升、认同感、监管行为和任务分配的不均），不平等的感觉都对会积极性产生负面影响。金钱奖励的不均对积极性的影响最大，这说明销售经理可以通过非正式的方式（如销售会议或问卷调查）监督销售人员，以洞察他们对不平等的认识。一些销售机构每隔一段时间就检查其销售代表是否感到不公平，以及公司的激励项目是否卓有成效。

动因常常与激励政策等同，但是亚当斯的理论强调消除那些打击积极性的因素（不公、不平等待遇）同样重要。

利克特的销售管理理论

与发展一般动因理论的赫茨伯格、马斯洛和弗罗姆不同，利克特（Likert）的**销售管理理论**（sales management theory）具体研究销售人员的动因。[8]他的研究将不同特色和风格的监督与业绩联系起来，其中一个假设就是，销售经理的行为本身就设定了一系列标准，从而影响销售人员的行为。他发现有这样一种联系，业绩良好的销售团队通常拥有一个创下优异业绩的销售经理。

他的研究还调查了销售经理们召开销售会议采用的方式。在此，对两种风格进行比较（见图14—2）。采用小组方式的销售经理鼓励自己的团队讨论实际出现的问题并且相互学习。那种主导整个会议的销售经理减少了销售人员之间的交流，认为会议是开讲座而不是讨论的时机。那些销售业绩优秀的团队大多采用小组式的方法。

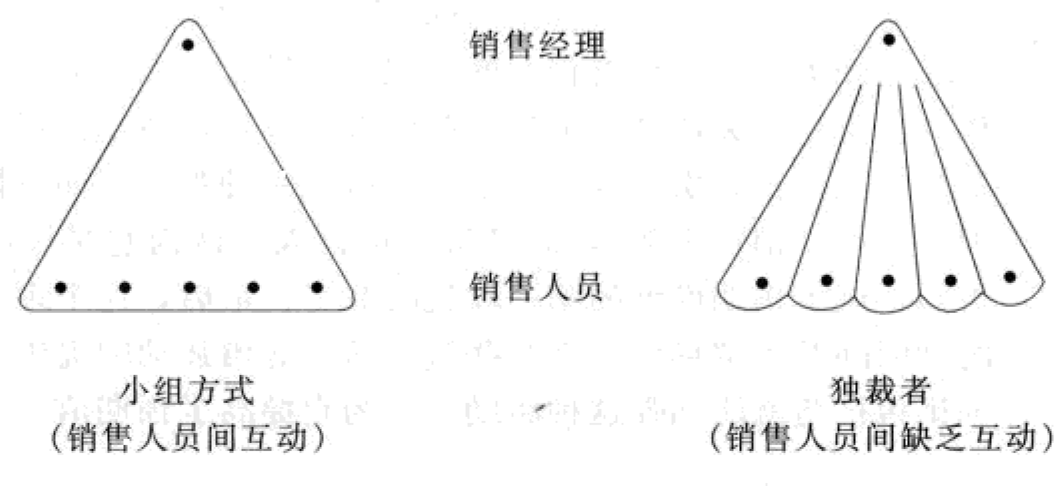


图14—2 销售会议的进行方式

有几点原因可以解释这个问题。首先，某个销售人员遇到的问题很可能是他人以前遇到过而且已经找到了解决方法的。比如，一个销售人员遭遇的拒绝却有可能会被他人成功地解决。这种小组式组织会议的方法倡导销售人员交流并解决问题。其次，这种开放式的会议使销售经理更深入地了解销售人员的需要和问题。最后，由于小组会议培养了合作精神，因此这种方法能提升整个团队的忠诚度。

利克特的研究表明，要创建一支积极性很高的销售队伍，销售经理得设立一个良好的销售目标，并鼓励销售人员通过小组会议分析和讨论他们的业绩及出现的问题。

邱吉尔、福特和沃克的销售激励模型

邱吉尔等人（Churchill et al.）[9]的销售激励模型集合了赫茨伯格、弗罗姆的一些观点（见图14—3）。他认为高昂的斗志、巨大的努力能带来更好的销售业绩。良好的业绩能带来更多回报，从而增加对工作的满意度。工作满意度又成为一个更强的激励因素，如此构成了一个循环。

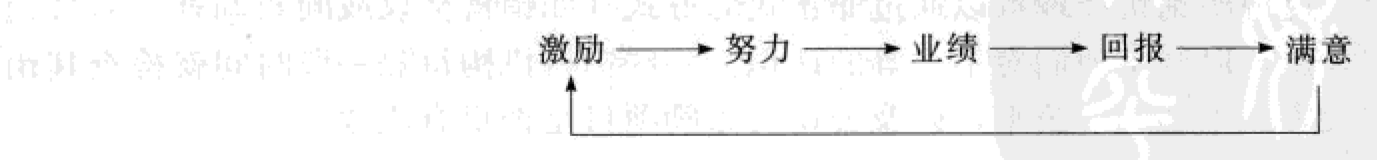


图14—3 销售激励循环

这个模型对销售经理能产生如下启发。

1. 他们应该使销售人员相信努力工作和接受培训可以增加销售（如更有效的访问计划，提高销售技巧）。

2. 他们应该让销售人员相信"一分耕耘，一分收获"。也就是说，销售经理应该对有价值的事情进行奖励，并且将这种价值"卖"给销售人员。比如，销售经理应该强调度假作为一种奖励的价值，并说明他们什么时候去最好。

他们还发现回报的价值因销售人员类型的不同而不同。一位有着大家庭的老年销售人员认为经济上的奖励十分重要。而受过教育的年轻人通常没有家庭或只有一个小家庭，他们认为满足处于需求阶梯上层的需求（如认可、喜欢、尊重和成就感）更重要。

实际生活中的激励因素

由特许营销学会组织的调查[10]要求销售经理将八个有效激励销售人员创造更好销售业绩的因素（除工资、红利和佣金以外）进行排列，结果如图14—4所示。

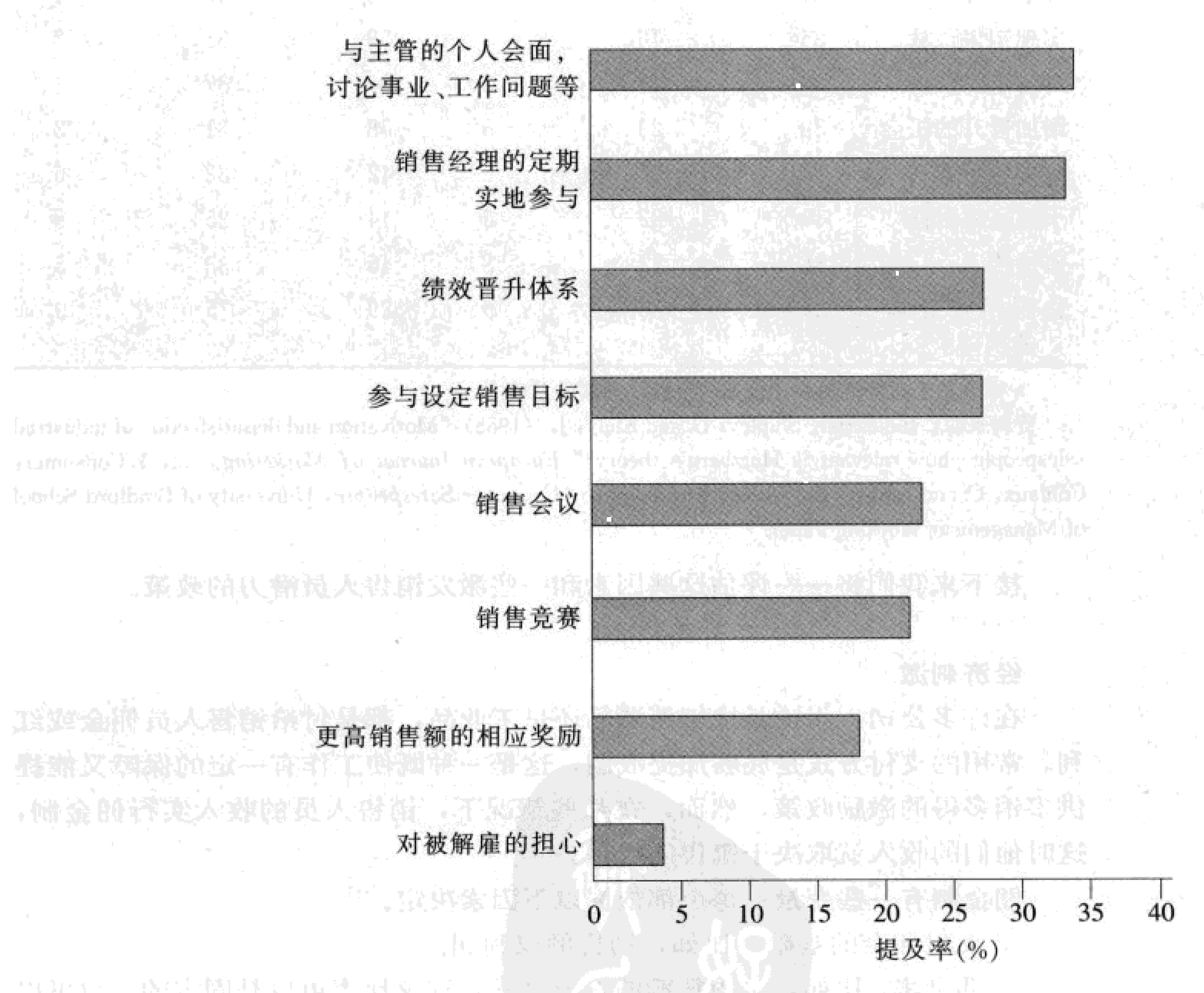


图 14—4　销售人员的激励因素

图14—4表明销售经理和销售人员的关系在激励销售人员过程中的重要性。在调查的八项因素中，销售经理和销售人员之间的个人会面被认为是最有

效的方法。销售竞赛仅居第六，尽管对调查结果的具体分析表明，这种方式在被调查的消费品生产商中雄居榜首，最常用。

希普利和凯利（Shipley and Kiely）[11]、库洛和吉伯（Coulaux and Jobber）[12]调查了对工业品和消费品销售人员进行激励的各项因素。两项调查表明，从事一份工作所取得的满足感是最大的动因。达到目标和对付出努力的认可同样被工业品和消费品销售人员列为非常重要的因素。但是，二者最主要的区别在于"满足顾客需求"这一因素。工业品销售人员将其列在第二位，而消费品销售人员把它排在第六。这样的差别也解释了二者销售产品的不同，前者更多地推销技术性产品给消费者，需求也就更复杂（见表14—2）。

表14—2　工业品和消费品市场上激励销售人员的因素

	特别强	工业品市场上比较强	排名*	特别强	消费品市场上比较强	排名*
出色工作能带来自我满足	75	24	1	75	21	1
满足顾客需要	51	39	2	36	46	6
实现销售预算	35	46	3	58	35	2
对付出的认可	36	43	3	50	37	4
增加晋升的机会	89	29	5	58	31	3
改善生活方式	34	35	6	42	33	6
承担家庭责任	40	22	6	44	25	8
多挣钱	38	22	8	46	33	5
达到销售经理的期望	24	32	9	29	35	9

*排名基于对特别强和比较强两个促进因素的总反应。

资料来源：Industrial：Shipley，D. and Kiely，J.（1988）"Motivation and dissatisfaction of industrial salespeople—how relevant is Herzberg's theory?" *European Journal of Marketing*，22，1. Consumer：Coulaux，C. and Jobber，D.（1989）*Motivation of Consumer Salespeople*，University of Bradford School of Management Working Paper.

接下来我们将一一评估这些因素和一些激发销售人员潜力的政策。

经济刺激

在许多公司，无论是推销消费品还是工业品，都是付给销售人员佣金或红利。常用的支付方式是底薪加提成制，这是一种既使工作有一定的保障又能提供多销多得的激励政策。然而，在某些情况下，销售人员的收入实行佣金制，这时他们的收入就取决于销售的成果。

佣金制有一些变量，每个都依据以下因素决定。[13]

1. 支付佣金的基础。比如，销售额或利润。

2. 佣金率。比如，总销售额的百分之几，这个比率可以是固定的，也可以因产品的不同而不同。

3. 支付佣金的起点。比如，首次销售量或者预先设定的销售水平。

因此，佣金可能是以固定的比率支付的，比如，每个销售人员总销售额的

1.5%，也可能是超过销售定额部分的5%。有些公司可能会设立更为复杂的佣金制，对不同的产品实行不同的佣金率。那些不易销售或者库存很多的产品佣金率更高。所以，佣金制不仅能促使销售人员努力工作，而且还能让他们把很大的力气花在那些公司想要销售的产品上。

凭借直接回报（弗罗姆）和认同所取得的成就（赫茨伯格），佣金制能够激励销售人员。

设立销售目标或定额

如果想让**销售目标**（sales target）或**销售定额**（sales quota）有效激励销售人员，这种目标或者定额就必须是公平可实现的，并能对销售人员提出挑战，因为如果销售人员认为这种目标是公平的，通常他们就会参与目标的设定。然而，设定销售定额最终由销售经理负责，他们的决定都受到公司整体目标的限制。如果计划将销售量提高10%，销售人员的定额就必须与此一致。凭借对销售人员能力和商业情况的认识，销售经理在平均销售定额的基础上做相应的改动，比如，当一个重要客户离开该地区时，销售定额就应当减少。实现销售目标通常会给销售人员带来额外的收入。

销售经理与销售人员的会议

会议在激励销售团队中发挥的作用得到销售经理的高度重视。经理有机会在现场、总部或者销售会议上与销售人员见面，这能更大地激励销售人员。

第一，通过会议销售经理能了解每个销售人员的性格、需要和遇到的难题。这样，经理们才能更好地理解为什么每个销售人员有时奋进，有时沮丧，并根据他们的需要、性格和问题对此作出反应。吉伯和李（Jobber and Lee）进行的研究表明，销售经理和销售人员认为的使人奋进或沮丧的因素有所不同。[14]他们对人寿保险的推销人员和销售经理进行了访问，研究他们对激励因素和非激励因素的看法。图14—5对调查结果进行了一个总结。

	激励因素	非激励因素
销售主管认为更具价值的因素	竞争/奖励 基于目标设定的激励政策	上下级监督关系 个人问题
销售代表认为更具价值的因素	边际收益	缺乏进步 缺少保障 漫长的工作时间

图14—5　销售主管和销售代表间差异的概要

销售管理人员认为，竞争、奖励和根据销售目标设定的激励政策比与销售人员自身相关的因素更能促进他们。另一方面，销售人员相信边际收益更为重要。对于使人沮丧的因素，他们的看法也存在分歧。销售经理们认为上下级监

督关系和个人问题会对销售人员的积极性造成极大的打击，但是销售人员认为缺乏进步、缺少保障和漫长的工作时间才是磨灭他们士气的重要因素。这些误解导致销售经理努力制定的激励政策和薪酬方案得不到销售人员的认可。因此，解决的方法在于与销售人员定期会面，了解他们的价值体系，这样作出的计划才能有效地激励销售人员。

第二，作为评估和培训项目的一部分，实地见面同样可以激励销售人员，因为它使销售人员相信额外的付出能改善自己的销售业绩，从而提高销售技巧，增强销售人员的自信。

第三，正如利克特所言，当销售经理鼓励召开“开放式”的**小组会议**（group meetings）时，销售人员能受到激励。他们可以讨论销售中的问题和机会，使整个团队从他人的经验中获益，从而提高对集体的忠诚度，提升销售业绩。

第四，销售人员与经理之间的这种会议提供了一个反馈信息、找出缺点、表扬优秀的机会。

库洛和吉伯的研究表明，一半以上的消费品推销人员希望和他们的经理有更多会面的机会。[15]表 14—3 列出了他们最想讨论的话题。三分之一的销售人员表示，他们希望有更多的机会和经理们共同分析工作中的问题并加以解决。销售目标成为第二个最想讨论的话题。

表 14—3　　销售人员愿意同销售经理讨论的话题

话题	%
分析工作中的问题，并一起寻找解决方法	75
销售目标	70
工作问题	68
晋升	45
事业	45
一起谈论工作表现	30
报酬	22
个人问题	22

赫茨伯格的著作强调，**认可**（recognition）是一个积极而重要的激励因素；马斯洛认为许多人都需要被接受和认可。因此，销售经理可能会使销售人员受到激励或打击，这就取决于销售经理是否认可他们。认可和接受（比如在背后轻轻一拍和表扬）作为积极因素能激励员工。否认和不接受（比如批评和忽视某人）是消极因素。根据环境的不同，它们能激励或者打击销售人员。如果销售人员没有努力、表现欠佳，否认他的成就能激发他，因为他有获得认可的强烈欲望。然而，许多销售经理几乎在销售人员毫无察觉的情况下，便通过自己的言行打击了对方。外部因素诸如家庭问题会使销售经理把这些消极因素带给那些不该受到影响的人们。在这种情况下，他们让员工失去了动力。表 14—4 举出了一些例子。

表 14—4　　积极因素和消极因素

因素	身体接触	心理
积极	握手、轻拍肩膀	表扬、微笑、欣赏地注视
消极	推、掴	批评、嘲笑、忽视、瞟、皱眉

还有一个消极因素的例子。一家金融服务公司的销售经理想减少销售人员的开支。这些销售人员原先开的是宝马，但令人吃惊的是，销售经理宣布从下月起，花费最多的员工将开公司新的斯柯达（Skoda）。

晋升

销售经理认为**以绩效为基础的晋升制度**（merit-based promotion system）能激励自己的员工。如果要提升一个人到管理层，提拔公司最好的销售人员有严重危险，因为一名销售经理需要掌握的技能远超过对一名销售人员的要求，他们必须能分析和控制他人的表现，并且激励和训练销售人员。这些技巧与他能否成功销售没有关系。

如果人员的晋升与销售业绩挂钩，就得建立两条晋升路线：第一条路线依据通常的管理人员的职业路径；第二条则为了奖励优异的销售业绩。以下是一条以绩效为基础的晋升路线：

销售员⟶高级销售人员⟶全国客户销售主管

销售竞赛

销售竞赛（sales contests）是一种广为使用的激励消费品销售人员的方式。各种销售竞赛的目的大相径庭，可能是为了提高销售量，加快积压产品的销售，也可能是为了鼓励寻找新的顾客。销售竞赛是否奏效取决于它能否激发销售人员的竞争意识以及他们对成就和认可的追求。与其他的经济激励政策一样，要想使销售竞赛有效，就必须公平，而且每个销售人员都坚信自己能够取得胜利。

但是，销售竞赛同样存在问题，它会诱发欺骗行为。有家公司曾经在全国范围内开展大规模促销活动，其间举行了一次销售竞赛。但促销人员为了明显增加当日的销售额，早在活动举办之前就“积攒”订单。销售人员之间互相竞争，挫伤了他们互相帮助与合作的热情，从而降低了绩效。

在制定对海外销售人员的激励项目之前，销售经理需要注意到他们的文化差异和预期不同。这种差异对销售人员的激励的影响将在下面的案例中讨论。

激励海外销售人员

选择适当的激励和薪酬方案，关键在于理解员工的价值和期望，不能认为在国内适用的方法在国外市场一样有效。比如在欧洲，金钱常被认为是最重要的激励因素，但中东和日本却很少使用佣金，一些非金钱的因素如更大的责任感和稳定的工作更为有效。这就需要了解当地的风俗。比如在日本，薪酬随着年龄增加而增加。政治因素同样决定工资和佣金的分配以及提供给雇员的小额优惠。

如果海外销售队伍由本部派出的人员和当地人员构成，员工之中可能就会产生不平等的感觉。因为外派人员通常要增加工资，比当地员工的工资要高。如果这是商业惯例的话，当地招募员工的积极性就会受到打击。

资料来源：Based on Cundiff，E. and Hilger，M. T.（1988）*Marketing in the International Environment*，Prentice-Hall，Englewood Cliffs N. J.；and Hill，J. S.，Still，R. R. and Boya，U. O.（1991）“Managing the multinational sales force”，*International Marketing Review*，8（1），pp. 19 - 31.

14.2 领导艺术

激励政策如要奏效，就得将它朝正确的方向引导，这就是领导艺术的重要之处。激励提供了前进的动力，而领导指明了方向，二者结合使公司和销售人员实现他们的目标。[16]领导艺术是在人们实现自己目标时影响人们行为的过程。在销售管理领域，领导艺术主要处理销售经理与销售人员之间的关系。但是，它也处理负责各种客户（如大客户、全国客户和全球客户）的销售人员与其他销售人员的关系。

为了激励自己的销售团队取得销售佳绩，领导者可以在他们达到目标之后，增加对他们的奖励。而且通过建议、培训、扫清障碍、解决问题以及增加机会使销售人员感到满意等方法使他们更加容易得到奖赏。[17]

一个关键的问题是，成功的领导需要哪些素质。通过对销售经理的非正式的调查，他们认为一个成功的领导应具备如下特质。[18]

1. 领导者应具有强烈而且确定的目的感。他们知道需要做什么。

2. 领导者是有效的沟通者。他们交流对未来的展望，告诉自己的团队将自身的成败与企业的兴衰联系起来，并就员工的期望和表现进行沟通。

3. 领导者坚持不懈、勤奋努力。为实现目标，他们准备投入所有的时间和精力。

4. 领导者能清醒地认识自己。他们知道自身的优势、弱点、技术和能力。

5. 领导者善于学习。他们善于接受新的信息，发展新的技能，改进现有的技术。

6. 领导者热爱工作。他们将工作视为一项冒险，并不断地被激励。

7. 领导者能激励他人。他们能让人们团结一心。

8. 领导者在信任、尊重和关怀的基础上建立人际关系。

9. 领导者是风险承担者。他们愿意开发、试验。

10. 领导者热心帮助他人实现目标。领导者在销售人员完成目标的过程中帮助他们解决困难，帮助他们在工作中获得成功。

11. 领导者能激励销售人员成长和学习。领导者旗下的每名销售人员都感到能掌握自己的命运，感到他们对于整个团队是很重要的。

无数的研究都已经探讨过领导艺术。[19]虽然本书不可能对所有的研究进行回顾，但是戈尔曼（Goleman）的一项重要研究却不可不提，因为他将领导方式和工作环境以及绩效联系起来。[20]这项研究是由 Hay McBer 管理咨询公司对全世界4 000名主管人员进行调查后得出的。

在表 14—5 中总结了六种领导方式。调查表明，有效的领导者并不依赖于一种领导方式，而是依据具体的情况使用全部或者其中大部分领导方式。戈尔曼用高尔夫比赛打了个比方：在高尔夫球场上，人们根据击球的距离选择球杆。有效的领导也应该这样。[21]

虽然威压式和带头式风格能起些作用，但是研究表明：总的来说，这些方式会破坏工作气氛，比如降低灵活性（雇员感觉不受繁文缛节的束缚、能自由创新的程度）和打击人们为了一个共同目标奋斗的决心。其他的四种领导方式

表 14—5　六种领导风格及其主要特点

风格	特点	表达方式	潜在能力	使用场合
威压式	要求服从	"照我说的做"	推动实现目标，自我控制	危机时针对问题人员
权威式	人员流动	"跟我来"	自信，改变刺激因素	需要新视角和方向
合作式	创造和谐气氛	"你们先来"	情感共鸣，交流	治疗创伤，激励人们在压力下工作
民主式	推崇全体意见一致	"你认为怎么样?"	合作，团队建设	达成一致，要求每人都作出贡献
带头式	设定高标准	"现在就照我那样做"	主动，推动目标实现	要求团队很快出成果
训练式	发展人员	"试试这样做"	情感共鸣，自我了解	改善业绩，发展强项

资料来源：Adapted from Goleman，D.（2000）"Leadership that gets results"，*Harvard Business Review*，March-April，pp. 78 - 90.

能对工作氛围和销售业绩产生积极的影响。戈尔曼总结出，最好的领导者能掌握四种或者更多的方式，特别是积极的领导（权威式、合作式、民主式、训练式）能随机应变。有效的领导能将行为和条件以一种自动灵活、天衣无缝的方式结合起来。更为重要的是，戈尔曼认为使用多种领导方式的能力可以通过后天培养形成。所以，那些只能掌握一两种领导方式的销售经理可以通过培训掌握更多的领导技能，最终成为一个有效的领导者。

胡克金斯基和布坎南（Huczynski and Buchanan）[22]的发现与上述观点一致，他们认为这些有关领导方式的研究表明，有效的领导方式取决于不同的情形，没有一种方法是适用于所有情况的。但是他们认为，很多研究表明，细微关怀、积极参与和民主的领导方式通常（如果不全是的话）比独断专行、危怂胁迫的方式有效得多。原因有两个：

1. 这反映了增加个人自由和反对独断专制的社会政治趋势。
2. 这是把人们的想法和知识经验结合起来，以及通过参与决策获得更大忠诚度的需要。

独断专制的管理风格限制了创造力，忽视了已有的技术，同时扼杀了积极性和承诺。但是，如果时间很短而领导者学识最渊博或参与者坚决反对，这种方式也很必要。[23]

14.3 培　训

一份来自国际学习组织（Learning International Organization）的研究表明[24]，如果一个销售团队要在竞争激烈的市场上生存的话，他们必须面对七项挑战。

1. 区分相似的产品和服务。成功的销售需要了解的不仅仅是一种专门的产品或服务。层出不穷的同类产品让买家疑惑不解。杰出的推销员正是应该利用这种产品差异：他们提供的产品比竞争对手的更好。

2. 集合一组产品，解决商业问题。随着消费者的需求不断变得复杂，销售单一的产品和服务已经过时。只有通过提供一揽子产品和服务才能满足他们的需要。为此，销售人员需要接受培训，提供一揽子产品和服务。

3. 对付越发精明的购买人群。现在的顾客愿意不辞劳苦花费时间去选购他们需要的产品。他们越来越了解产品的特征、惠益、选择和价格。因此，今天的专业销售人员需要更加努力以成功售出产品。

4. 掌握咨询型推销的艺术。现在的销售人员需要了解顾客的具体要求和问题。其责任是减轻消费者发掘自身需求的负担，向他们展示自己的产品和服务能满足这些需求。

5. 掌握团队销售的方法。采用这种团队销售的方法满足消费者的需求会在将来被采用。销售人员需要汲取技术人员、营销人员和其他产品领域专家的知识。

6. 对顾客的工作有所了解。将来的销售需要销售人员深入了解顾客的工作，这样才能更好地满足自己所负责的那块市场的要求。与顾客建立关系非常重要，并且应将他们的最佳惠益放在首位。只有准确的市场信息才能为顾客提供上乘的服务。

7. 通过服务创造附加值。当一种产品成为商品时，销售人员认为产品的价值就消失了，变成了一批订单。公司通过服务创造附加值，继续与顾客建立关系，比如提供业务咨询、支持现有产品。

自欧洲统一市场出现以后，这些挑战变得尤为重要。如此轻易地进入欧洲市场还是第一次，但竞争也由此加剧，只有那些做好充分准备迎接挑战的公司才能生存。

生产最好的产品和服务远远不够。更重要的是，它们需要被卖掉。如果公司想要生存，就必须对培训一线销售人员非常重视，而不仅仅是只说不做。最高管理层必须重视培训，在这方面要进行足够的投资。他们也应知道销售培训所带来的收益不是一蹴而就的，其效用只有在较长一段时间后才能显现。

销售培训的潜在收益是极大的，能够提高技能水平，提高动力（见弗罗姆的模型）[25]，增强销售人员对自己获得良好销售业绩能力的自信，这是一个已被证实与改善销售绩效有关的因素。[26]

总的来说，人们对培训的重视远远不够。他们认为销售人员能在工作中学会必要的技巧，但是他们忽略了培训项目能建立一个学习的坐标系统，而且还能提供实践机会，收集反馈意见，找出优点和缺点。培训要想成功的话，销售人员需要承认自身的表现存在着不足，否则他们不可能纠正错误。

解决培训中的问题的另一种方法就是派新手跟随有经验的业务员，观察他们怎样进行销售。这样做的好处是，他们不仅能学到一些成功销售的技巧，如完成销售的技巧，还能了解购买者拒绝的情形。而且，如果有经验的销售培训人员能通过讲座、角色扮演等方法培训新手，并提出让他们能够接受的富有建设性的反馈意见，培训就会更有价值。

在国际大环境下，销售培训面临着巨大挑战。语言和文化差异说明在培训

海外销售队伍时必须小心谨慎。下面的案例讨论强调了一些主要方面。的确，由于各国文化的多样性，那些未进行国际贸易的企业对文化多样性的培训的需求正在迅速增长。[27]

培训海外销售人员

在培训当地销售人员时，必须认识到文化的差异。比如，在培训中国和日本销售人员时，就应当避免让他们丢面子。在正式场合对日本的销售人员进行职业技能培训时，必须保证任何富有建设性的批评都不会让新手丢面子。同样，一些销售技巧在有些文化中并不适用。比如，解决问题式的技巧对中国和日本的销售人员并不合适。最后，翻译销售手册时需要小心谨慎。

对当地员工的培训内容包括产品知识、对公司及其历史和经营理念的认识。对外派人员的培训还需要包括语言技巧、国外商业礼仪。通常由一位经验丰富的外派人员进行最初的上岗职业技能培训。应该对销售人员的配偶、孩子进行语言、生活方式和文化方面的培训，以避免他们过早感到不适应。

资料来源：Based on Hill, J. S., Still, R. R. and Boya, U. O. (1991) "Managing the multinational sales force", *International Marketing Review*, 8 (1), pp. 19-31; Honeycutt, Jr, E. D. and Ford, J. B. (1995) "Guidelines for managing an international sales force", *Industrial Marketing Management*, 24, pp. 135-44.

技能开发

学习一门技能经过四个阶段（见表 14—6）。

表 14—6　技能开发

阶段	描述
1. 无意识的不能	受训人员没有考虑到技巧。
2. 有意识的不能	受训人员阅读有关技巧的知识，但是不能应用于实践。
3. 有意识的能动	受训人员知道要做什么，而且熟练掌握了单个技巧，但是实践中连贯运用仍有困难。
4. 无意识的能动	受训人员能无意识地完成任务；自动运用技巧。

第一阶段描述了接受培训的人员在进入销售行业之前的情况。那时他们还不能运用这种技能，甚至从未想到过这一点。通过阅读和学习有关这些技能的内容，受训人员达到第二个阶段，即有意识的不能。他们知道要做什么，但是不能成功地使用这些技能。

在第三阶段（有意识的能动），受训人员不仅知道要做什么，而且能在实践中熟练地独立运用技能。他们就像一个学习驾驶的人，能够独立进行挂挡松离合器等一系列基本操作，但是对应该如何将这些基本技能运用到开动汽车中尚不熟练。同样，受训人员能成功进行口头表达、处理遭受拒绝的状况和成功销售，但是在需要将这些技能综合运用的时候，他可能就无能为力了。

一个成功的培训项目能使受训人员克服这些障碍从而达到第四个阶段（无意识的能动），这时，他们能将所有的技能展现出来并可能提前考虑到销售中可能出现的一些情况。一位驾驶员在不假思索的情况下，能灵活协调启动、驾驶和停车这些技能，自如掌握换挡和刹车时间，他就达到了第四阶段。同样，如果一名销售人员能自如地开始推销、确定客户需要、陈述产品特点、处理被

拒绝的情况，并能随机应变，选择适当的时机和销售方式来成功推销，就达到了第四个阶段。

当一名销售人员达到无意识的能动的阶段时，他就能胜任任务了。但是像驾驶员、足球运动员和板球球员一样，他们还有很多地方需要学习提高以改进技能。

培训项目构成

一个**培训项目**（training programme）应综合知识和技能。它主要有五个组成部分：

1. 公司——目标、政策和组织；
2. 产品；
3. 竞争者和它们的产品；
4. 销售步骤和技巧；
5. 工作组织和报告准备。

前三个组成部分主要向销售人员传达了他们必须掌握的知识。第一部分可能包括公司的历史、成长历程以及将来的发展方向。比如，解释有关销售的一些政策，销售人员的评估和赔偿制度的本质；描述公司的组织结构，推销与市场营销之间的关系，包括广告、市场调查以及销售人员将从公司总部得到哪些支持。

第二个组成部分是产品知识，它包括描述产品的制造过程、产品质量和可靠性、产品特点以及消费者得到的惠益。应该鼓励销售人员自己对产品进行分析，这样在新产品推出时，他们就能够确认新产品的特色和优点。此外，还需要分析竞争者以及它们的产品，以突出它们与本公司产品的不同之处。

有些培训项目，尤其是工业品销售领域的培训到此就打住了。它忽视了培训项目的一个主要构成部分——销售步骤和技巧。这一部分将对第 8 章分析的因素进行讨论，还包括让受训人员通过角色扮演进行实际的演练。

项目的最后一个部分——工作组织和报告撰写——有助于引起受训人员对那些因为每天的工作压力而忽略地方的重视。这些活动强调了销售人员的业绩和收入的重要性。

方　法

讲座

这种方法对于传播信息、提供辅助学习过程的参考非常有用。这种形式应当鼓励受训人员的参与，这样，交流就不仅仅是单向的了。讨论能够激发兴趣，也可以将一些误解表现出来并加以处理。

影片

这种方法是对讲座的一种补充，它也能够传播信息，展示应如何操作一项技能。它展示这些原则应该怎样运用到实际的销售中去，从这种意义上说，它

比讲座涉及的角度更广阔。就学习技能这一阶段来说，讲座和影片都能使受训人员达到有意识的不能这一层次，他们知道要做什么，但是缺乏将理论成功运用于实践的经验。

角色扮演

这种学习方法将受训人员带到无意识的能动的操作技能阶段。它让受训人员从买卖的成功和失败中学习。反馈信息由小组其他成员、培训者和视听手段提供。

观察别人操作有很多好处，它能将小组其他成员提出的一些看法再现给受训人员。不通过这种方法，一些受训人员可能看不到自己有做错的地方，拒绝接受实际存在的问题。比如，由于热火朝天的讨论，受训人员确实没有注意到某个问题，而使买家失去了兴趣。回放则可以通过第三者的眼睛使受训人员看到当时的情况并且找出问题，予以接受。

角色扮演也遭到一些批评。有人认为受训人员并没有认真对待，就其本质而言这是不现实的。它的主要价值在于教那些经验不足的推销人员在一个不如现实竞争那么激烈的环境中进行推销的基本技能。推销过程可以分为几个连续的活动，比如，开始推销、确认需要、销售演示、处理拒绝的情况，每个环节都有一系列的技能要求。角色扮演可以通过一系列的联系提高销售人员的技能，最终让他们能一气呵成，完成销售。

角色扮演能在多大程度上取得成功取决于销售培训人员的技巧。当受训者有一定的销售经验时，就应该让他们根据实际的经验设计一个销售情景，然后再让受训者彼此互换角色，这样，每个学员都能面对一个崭新同时又是现实的销售情景。[28]

案例研究

要提高分析技能，案例研究最为合适。要求受训人员分析情况，找出问题和机会，并找出解决方法。比如，设定访问目标时告诉他们买卖双方交往的历史，受训人员就需要为他们对顾客的下次拜访制定一些合理的目标。

实地培训

对新手最初的培训可以通过工作中的培训来加强。在现实销售中获得的经验加上销售经理的评估和反馈，使销售人员稳步地踏入技能学习的第四个阶段——无意识的能动。销售人员能无意识地做好事情，就像司机在不假思索的情况下能协调驾驶一样。

虽然无意识的能动是学习过程的最后一个阶段，但这并不是说没有任何改进的空间了。实地培训旨在提高新手和有经验人员的表现，为了达到这个目标，销售经理应做到如下几点：

- 分析每个销售人员的表现；
- 找出优势和劣势；
- 就劣势的存在与销售人员达成一致；
- 教销售人员怎样克服缺点；
- 检查是否有进步。

当销售人员失去一份订单的时候，销售经理很可能想介入此事。他是否插手此事取决于订单的重要性，但是毋庸置疑，这种行为削弱了培训的有用性。销售经理应该利用这次销售情况观察和评估销售人员的表现。插手此事也许能挽回订单，但是会引起销售人员的憎恨，因为他在顾客面前丢了面子。这样会影响到将来的销售，而且会损害经理与销售人员之间的关系。

一般而言，销售人员尊重那种公平和富有建设性意义的批评。为此，销售经理在销售结束时应该对销售人员的表现进行评价，列出他的优点。他们因此就会询问在销售过程中需要改进哪些地方。如果销售人员认识到自身存在不足，那么销售经理再劝说他们改进不足就不费吹灰之力了。

当然，缺点并不总是以此方式暴露的，所以销售经理就得向销售人员们解释。销售经理对他们在工作中的出色表现表扬得越早，销售人员就越不会对经理的批评反感。在达成一致后，销售经理提出克服困难的一些方法。在下次推销前，销售人员可能站在买方的立场演练以解决问题，或者销售经理可以直接告诉销售人员在下次推销时应该怎么做。

培训课程的评估

一个被广泛采纳的评估销售培训效果的架构是柯克·帕特里克（Kirk Patrick）提出的四阶段培训模型。[29]对培训的评估分为四类。

1. 参与者对培训课程的反应。反应是测试销售受训者对一项销售培训课程多方面的评价的手段。因此，它们与测量顾客满意度的传统方法相近。假定当销售人员不喜欢一门培训课程时，他们在学习中就不会付出相应的努力并利用资料。相反，如果受训者喜欢培训课程，他们就会学到更多东西而且更有动力去利用资料。[30]反应测量方法将重点放在培训的附加价值方面，比如对指导的满意度、对课程内容的满意度和对课程的综合满意度。[31]利奇和刘（Leach and Liu）进行的研究发现，反应测量方法与知识保持之间存在正相关的联系，也就是说，对销售培训课程满意的受训者越多，他们就越有可能保留学到的推销知识。[32]

2. 知识的获取和保持及态度的转变。当培训目标是提供信息时（如产品和竞争者信息），知识的获取和保持可以通过笔试进行评估。当培训目标包括传授推销技巧时，笔试可以作为角色扮演评估的补充方式。利奇和刘的研究[33]表明，那些知识获取水平更高的受训者更有可能将学到的东西运用到市场实践中去。

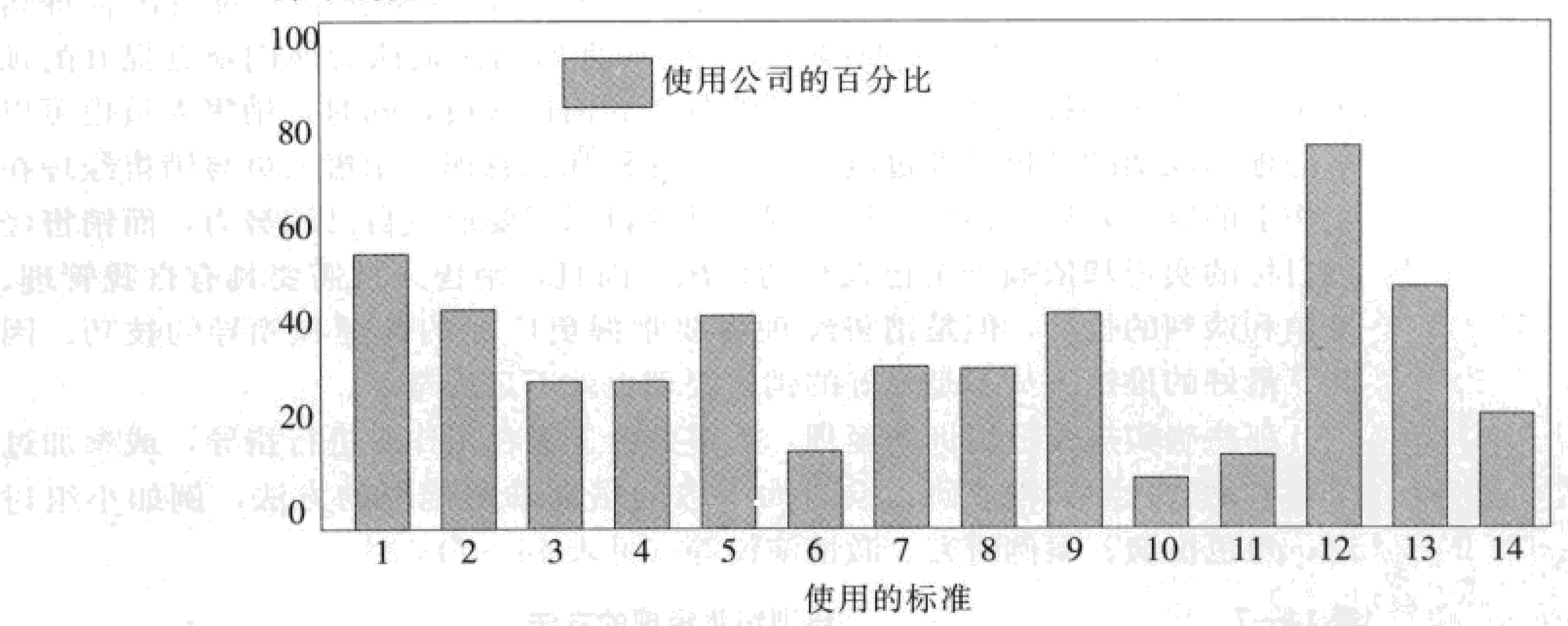
3. 工作行为的改变。行为改变评估考察销售人员因培训而对他们工作相关行为进行调整的程度。这通常被称为“知识传递”，对于一门销售培训课程的成功至关重要。知识传递评估通常包括销售管理者对工作场所销售人员行为的直接观察。利奇和刘的研究[34]发现，知识传递程度的评估是整个评估的一个重要方面，因为它与组织成果紧密相连；也就是说，应用培训课程中所学知识的受训者越多，他们渴望达到的组织成效就越好，比如销售效果的提高、顾客关系的巩固和更高水平的组织能力。

4. 组织成效。这种评估方法衡量一门销售培训课程对于企业所制定目标的实现的贡献程度。通常会用到六大组织销售培训目标[35]：

- 销售量的增加；
- 顾客关系得到改善；
- 增强的销售人员承诺导致更低的人员流动率；
- 推销成本的降低；
- 销售控制得到改进；
- 更优的时间管理。

虽然关联性很强，但这些测量方法通常很难具体地归到销售培训课程中去。因此，了解知识转移（很容易测量）通常意味着组织成效这一点是很有用的。

斯坦福德-比利和吉伯（Stamford-Bewley and Jobber）进行的研究确定了评估服务业、消费品行业和工业品部门的培训课程的方法。[36]如图 14—6 所示。只有 57%试图测量由培训课程带来的销售量的增加，更多的（78%）是测量这项培训课程能否提高能力。



注：评估培训课程使用的标准

1. 净销售量的变化
2. 销售净值的变化
3. 每次访问销售量的变化
4. 每次访问销售值的变化
5. 获取新客户的数量
6. 老客户流失的数量
7. 订单率/访问率
8. 订单获取/目标
9. 区域覆盖率
10. 销售代表在顾客身上所花的时间
11. 销售代表在公司待的时间
12. 商务访问中表现出的能力
13. 培训结束时的问卷
14. 将来的问卷

图 14—6　评估培训课程使用的标准

资料来源：Stamford-Bewley, C. and Jobber, D. (1989) *A Study of the Training of Salespeople in the UK*, University of Bradford School of Management Working Paper.

培训销售经理

成为一名成功的销售经理需要具有一系列的技能并扮演各种角色[37]，它包括以下几点。

- 与顾客建立紧密的联系，并且对他们的业务有深入的了解。
- 与其他销售人员建立伙伴关系，以实现销售、利润目标并使顾客满意。
- 与电话销售人员和实地销售人员合作。
- 紧跟影响销售的最新科技。
- 学习营销技巧，挖掘潜在商业机会并提出战略。
- 与其他职能部门合作，使顾客满意，实现公司的目标。
- 不断提供超过顾客预期的服务，在买卖关系中创造附加值。
- 为销售团队创造一个灵活、适应力强、积极学习的氛围。
- 发展传授、分析、激励、组织、沟通和计划的能力。

正如我们在第 4 章开始时所说的，环境的变化需要越来越多的销售经理，但是许多公司似乎忽视了培训销售经理这一环节。美国曾调查过销售经理受训的程度，研究表明，不仅大部分的经理接受的培训远远不够，而且很多根本没有接受过正式的培训。

安德森、梅塔和斯特朗（Anderson，Mehta，and Strong）在美国的调查表明，57%的销售经理认为他们的公司未能向他们提供正式的销售管理培训。[38]他们猜想，其中一个原因就是，公司理所当然地认为他们新近提升的顶尖销售员应该能将其推销技巧传授给其他的销售人员，同时，销售人员也可以平稳地向成功的销售经理过渡。但是，这种观点忽视了销售人员与销售经理在工作上的巨大差异。销售人员实现自己的目标主要通过自己的努力，而销售经理目标的实现却依赖于销售人员的付出。而且，销售人员需要具有自我管理、推销和谈判的技巧，但是销售经理需要掌握更广泛的管理和领导的技巧。因此，最好的推销人员不是最好的销售经理也就不足为奇了。

那些确实接受过培训的经理，大多数由上级在工作中进行指导，或参加过公司赞助的大学课程或研讨会。大多数的培训采用传统的方法，例如小组讨论、角色扮演、案例研究、激情演说等（见表 14—7）。

表 14—7　　培训销售经理的方法

方法	%
小组讨论	72
角色扮演	64
案例研究	50
激情演说	46
电脑模拟	44
座谈会	44
录像带	40
大学课程	24
函授课	16
公文筐练习	10
电话会议	8

资料来源：Anderson，R. E.，Mehta，R. and Strong，J.（1997）"An empirical investigation of sales management training programs for sales managers"，*Journal of Personal Selling and Sales Management*，17（3），pp. 53 - 66.

经常讨论的话题包括激励政策、为销售人员制定目标、领导技能、培训评估、推销区域管理和时间管理（见表 14—8），极少有人关注利润分析（通过

产品分类、市场细分、销售人员、推销区域和顾客类型）。这些都表明销售经理缺乏必要的财务方面的技能来支持自己的工作。

表 14—8　　销售培训中涉及的话题

话题	%
激励销售人员	82
为销售人员设定目标	76
领导销售人员	66
培训销售人员	64
评估销售人员	64
区域管理	62
时间管理	60
制定销售战略	58
战略销售规划	56
招募新的销售人员	52
组织销售人员	52
销售预测	50

资料来源：Anderson, R. E., Mehta, R. and Strong, J. (1997) "An empirical investigation of sales management training programs for sales managers", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17 (3), pp. 53 - 66.

杜宾斯基、梅塔和安德森（Dubinsky, Mehta, and Anderson）进行的研究[39]考察了不同销售经理的满意度与培训项目和培训内容之间的关系。当课程介绍了一系列关于召开销售会议、编制预算、商业企业知识、客户关系和社会责任的问题时，低级别销售管理者对培训的满意度上升。这一系列的主题为这些管理者在目前职位和将来晋升时的优良表现打下了坚实的基础。对于高级别销售管理者来说，如果课程包含综合性管理问题，如物流管理、公司政策的学习、活动的规划和控制以及竞争者知识，培训满意度就会上升。当销售管理者能影响销售的计划和执行以及营销战略时，这类信息与他们直接相关。当控制活动也包含在项目中时，高级销售管理者会产生更高水平的培训满意度。若培训项目包含一整套控制技能如区域利润分析、顾客类型利润分析、销售人员利润分析、细分市场利润分析、产品类别利润分析、推销成本分析和市场份额分析，则能够显著提高培训满意度。假定需要销售管理者更具有利润导向，这个安排就十分令人满意了。[40]

14.4 小　结

本章讨论了在销售领域运用的激励理论和实践，包括以下一些理论：

1. 马斯洛的需求层次理论；
2. 赫茨伯格的双因素理论；
3. 弗罗姆的期望理论；
4. 亚当斯的不平等理论；
5. 利克特的销售管理理论。

实践中的激励理论主要集中在：

● 经济刺激；
● 销售定额和目标；
● 销售人员与销售经理的会议；
● 销售竞赛。

成功的领导者应依据不同的情况改变他们的领导方式。推销培训包括策划强化推销技能的项目。培训项目的组成部分和方法应在列出销售管理所需的技能之前就予以探讨。

下一章我们要探讨的是销售管理的另外两方面：销售组织和薪酬。

【注释】

[1] Maslow, A. H. (1943) "A theory of human motivation", *Psychological Review*, July, pp. 121 - 35.

[2] Pullins, E. B. (2001) "An exploratory investigation of the relationship between sales force compensation and intrinsic motivation", 30, pp. 403 - 13; Holmes, T. L. and Srivastava, R. (2002) "Effects of job perceptions on job behaviors: implications for sales performance", *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 421 - 8.

[3] Paul, W. J., Robertson, K. G. and Herzberg, F (1969) "Job enrichment pays off", *Harvard Business Review*, March-April.

[4] Dessler, G. (1979) *Human Behaviour: Improving Performance at Work*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

[5] Vroom, V. H. (1964) *Work and Motivation*, Wiley, New York.

[6] Adams, J. S. (1965) "Inequity in social exchange", in Berkowitz, L. (ed), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, Academic Press, New York.

[7] Tyagi, P. K. (1990) "Inequities in organisations, salesperson motivation and job satisfaction", *International Journal of Research in Marketing*, 7, pp. 135 - 48.

[8] Liket, R. (1961) *New Patterns of Sales Management*, McGraw-Hill, New York.

[9] Churchill, Jr, G. A., Ford, N. M., Walker, Jr, O. C., Johnston, M. W. and Tanner, Jr, J. F. (2000) *Sales Force Management: Planning, Implementation and Control*, 2nd edn, Irwin, Homewood, IL.

[10] PA Consultants (1979) *Sales Force Practice Today: A Basis for Improving Performance*, Institute of Marketing, London.

[11] Shipley, D. and Kiely, J. (1988) "Motivation and dissatisfaction of industrial salespeople—how relevant is Herzberg's theory?" *European Journal of Marketing*, 22, 1.

[12] Coulaux, C. and Jobber, D. (1989) *Motivation of Consumer Salespeople*, University of Bradford Management Centre Working Paper.

[13] Kotler, P. (2003) *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, 5th edn, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

[14] Jobber, D. and Lee, R. (1994) "A Comparison of the perceptions of sales management and salespeople towards sales force motivation and demotivation", *Journal of Marketing Management*, 10 (2).

[15] Coulaux, C. and Jobber, D. (1989) *Motivation of Consumer Salespeople*, University of Bradford Management Centre Working Paper.

[16] Anderson, R. E., Hair, Jr, J. F. and Bush, A. J. (1992) *Professional Sales Management*, Irwin McGraw-Hill, New York.

[17] Churchill, G. A., Ford, N. M., Walker, Jr, O. C., Johnston, M. W. and Tanner, Jr, J. F. (2000) *Salesforce Management*, Irwin McGraw-Hill, New York.

[18] Futrell, C. F. (2000) *Sales Management*, Dryden Press, Orlando.

[19] Huczynski, A. and Buchanan, D. (2004) *Organizational Behaviour: An Introductory Text*, Financial Times Prentice Hall, London.

[20] Goleman, D. (2000) "Leadership that gets results", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 78 - 90.

[21] Goleman, D. (2000) op. cit.

[22] Huczynski and Buchanan (2004) op. cit.

[23] Huczynski and Buchanan (2004) op. cit.

[24] Learning International Organization (1988) "Selling strategies for the 1990s", *Training and Development Journal*, March.

[25] Vroom, V. H. (1964) op. cit.

[26] Krishnan, B. C., Netemeyer, R. G. and Boles, J. S. (2002) "Self-efficacy, competitiveness and effort as antecedents of salesperson performance", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22 (4), pp. 285 - 95.

[27] Bush, V. D. and Ingram, T. N. (2001) "Building and assessing cultural diversity skills: implications for sales training", *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 65 - 76.

[28] Wilson, M. (1999) *Managing a Sales Force*, Gower, Aldershot.

[29] Kirkpatrick, D. L. (1959) "Techniques for evaluating training programs", *Journal of the American Society for Training and Development*, 13 (11), pp. 3 - 9; Kirkpatrick, D. L. (1996) "Great ideas revisited", *Training and Development*, 50, 1 (January), pp. 55 - 7.

[30] Warr, P. B., Allan, C. and Birdi, K. (1999) "Predicting three levels of training outcome", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (3), pp. 351 - 75.

[31] Morgan, R. B. and Casper, W. J. (2000) "Examining the factor structure of participant reactions to training: a multidimensional approach", *Human Resource Development Quarterly*, 11 (3), pp. 301 - 17.

[32] Leach, M. P. and Liu, A. H. (2003) "Investigating interrelationships among sales training evaluation methods," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 23, (4), pp. 327 - 39.

[33] Leach, M. P. and Liu, A. H. (2003) op. cit.

[34] Leach, M. P. and Liu, A. H (2003) op. cit.; Research by Wilson, P. H., Strutton, D. and Farris, M. T. (2002) "Investigating the perceptual aspect of sales training", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22 (2), pp. 77 - 86, also supports the relationship between the transfer of learning and sales performance.

[35] Honeycutt, Jr, E. D., Howe, V. and Ingram, T. N. (1993) "Shortcomings of sales training programs", *Industrial Marketing Management*, 22, pp. 117 - 23.

[36] Stamford-Bewley, C. and Jobber, D. (1989) *A Study of the Training of Salespeople in the UK*, University of Bradford Management Centre Working Paper.

[37] Anderson, R. E. (1996) "Personal selling and sales management in the new millennium", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16 (4), pp. 17 - 52.

[38] Anderson, R. E., Mehta, R. and Strong, J. (1997) "An empirical investigation of sales management training programs for sales managers", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17 (3), pp. 53 - 66.

[39] Dubinsky, A. J., Mehta, R. and Anderson, R. E (2001) "Satisfaction with sales manager training: design and implementation issues", *European Journal of Marketing*, 35, pp. 27 – 50.

[40] Anderson (1996) op. cit.

第15章

销售组织和薪酬

学习目标

学完本章后，读者应该能够：

1. 了解不同的销售人员组织结构的优缺点。
2. 计算不同情况下需要的销售人员人数。
3. 了解开发销售区域时应考虑的因素。
4. 找到各种销售薪酬方案之间的平衡。
5. 确定客户、差旅时间和造访客户方式三者的先后次序。

重点概念

- 薪酬方案
- 大客户推销
- 大客户销售队伍
- 组织销售队伍
- 团队推销
- 工作量法

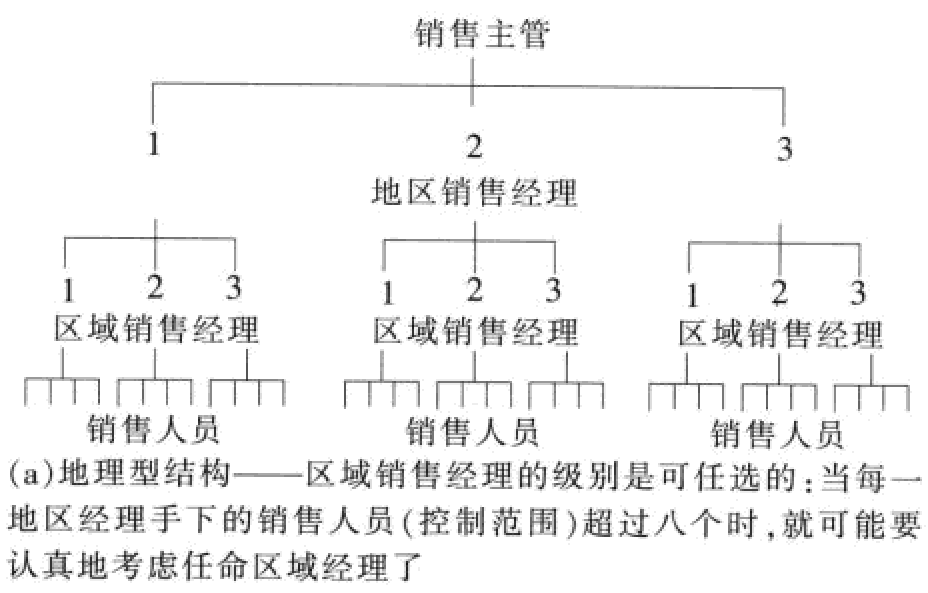
15.1 组织结构

组织销售队伍（organising a salesforce）的一种经典模式就是根据地域的界限来进行。但随着顾客需求的变化和技术的进步，许多公司开始重新考虑它们的销售人员组织模式。图15—1对每种组织结构的优缺点进行了分析。

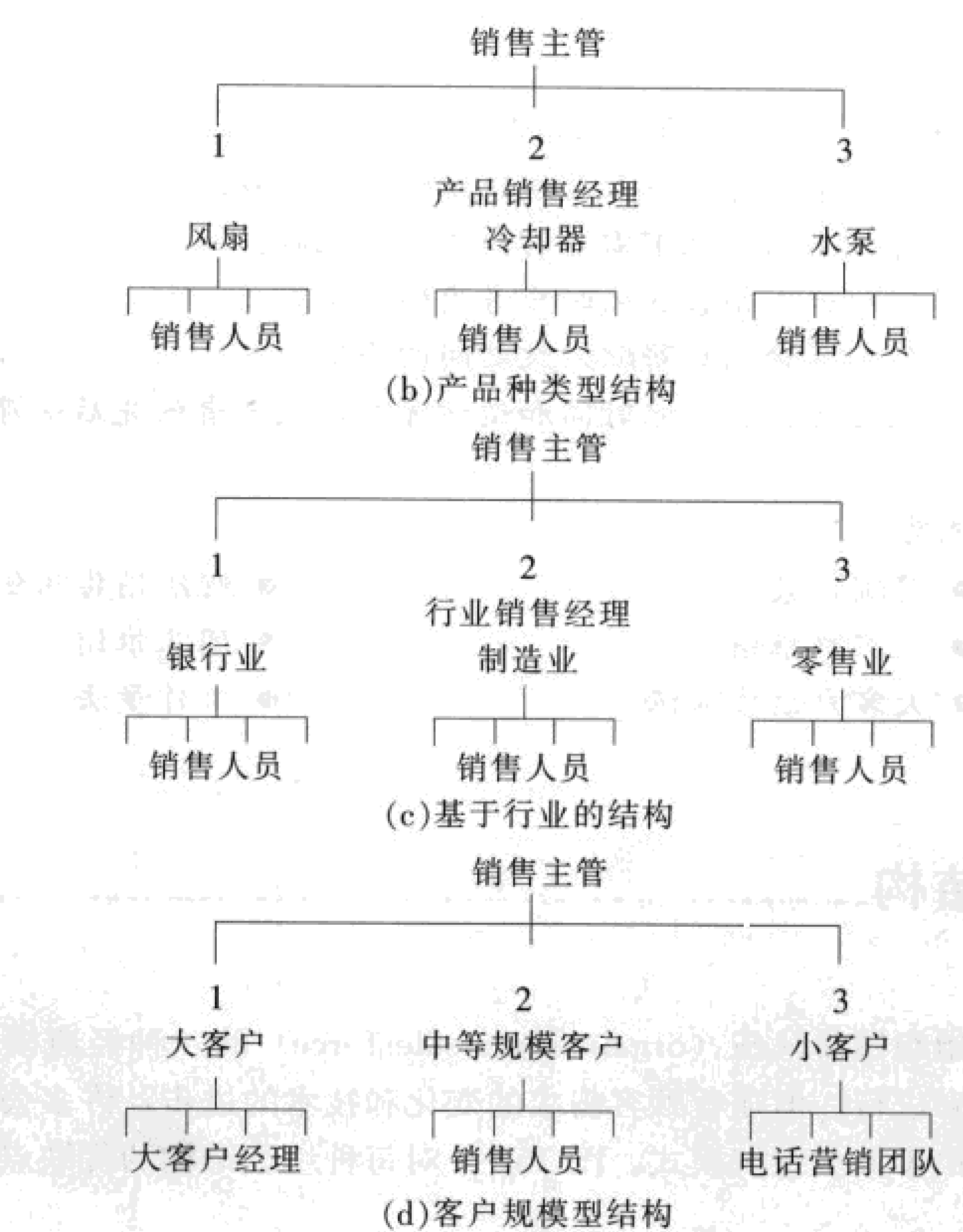
地理型组织结构

这种组织模式的一大优点在于其简单性，每位销售人员独自负责一个区域的销售。由于接近顾客，因此他们能与顾客建立起友谊，这有助于销售的成功。而且，与其他组织模式——如根据产品和市场类型进行组织——相比，这种方式的差旅费用相对较低。

地理型结构的一个缺陷就是，要求销售人员售卖公司的各类产品。但是这些产品各有不同，市场情况又迥然相异。在这种情况下，要求销售人员深入掌握专业知识，并能说出产品在每个市场可能的应用情况不免有些不近情理。只



(a)地理型结构——区域销售经理的级别是可任选的：当每一地区经理手下的销售人员（控制范围）超过八个时，就可能要认真地考虑任命区域经理了



(b)产品种类型结构

(c)基于行业的结构

(d)客户规模型结构

图 15—1　组织结构

有在对销售人员的任务进行具体细分后，他们的这种技能才能得到发展。莫斯（Moss）认为由此引出的另一个问题就是，由于销售人员所处的地理位置分散，而且负责各种类型的顾客，所以与那些根据不同专业来组织的销售人员相比，他们在解释消费者的购买行为模式和顾客情况的变化时有些困难。[1]

产品种类型组织结构

另一种方法就是依据产品种类进行组织。当公司销售的产品复杂多样，而

是否购买该产品的主要决策人又各不相同时，这种组织形式有很大的益处。但是，如果公司的产品基本上销给相同的顾客，那么可能引发顾客厌倦和路线重复的问题（因此带来高额的运输成本）。而且如果这种方法使用不当，可能出现同一家公司的销售人员同一天造访顾客的局面。当一个公司从地理型组织结构转向产品种类型组织结构时，不可避免地会造成一些目标顾客的重复，而这个问题一旦出现，就不容易控制了。

基于顾客的组织结构

同一供应商的产品部门为同一顾客提供服务存在的问题在于，购买者行为是复杂的，不仅需要销售职能部门的投入，还需要其他职能部门（如工程、财务、物流和营销）的投入，加上购买的集中和某些顾客的巨大价值，这些因素都促使大部分供应商重新考虑如何组织它们的销售队伍。企业越来越多地以顾客为中心组织活动，并将资源投入从产品和区域分销转到顾客导向的业务部门中。[2]

市场集中型组织结构

还有一种方法，就是依据服务的市场种类进行组织。通常，工业品的销售市场由行业种类决定。因此，尽管销售的产品大体相同，计算机公司仍应根据不同的行业（如银行业、制造业和零售业）来分配销售人员，这是因为不同的行业需要不同，面临的问题不同，应用范围也不同。依据市场种类进行组织，销售人员就能对他们负责的特定行业有深刻的了解，而且能洞察影响产品需求的行业变化和发展趋势。要想对顾客有更多的了解，需要付出的代价就是它比地理型组织形式的差旅费用更高。

马格拉思（Magrath）观察了工业品推销专员通过应用技巧售完大量商品的方式。[3]因为他们对该行业相当了解，是顾客的“兄弟手足”，所以深受顾客欢迎。

客户规模型组织结构

一些公司根据客户大小组织销售人员。在许多贸易和工业市场上，针对少数的几个大客户需要建立一支**大客户销售队伍**（key or major account salesforce），其中包括高级销售人员，他们专门负责与小公司相比购买习惯不同且需求更为复杂的大客户。这组销售人员需要使用一些谈判技巧以确保大批量的订单。因为与负责小客户的其他销售人员相比，他们在折扣、优惠产品等方面的看法可能有些不同，所以，他们需要掌握更加广泛的销售技巧。有些公司采用三层体制——高级销售人员与大客户谈判，一般的业务员向中型客户推销，电话推销队伍负责小客户。根据大客户组织销售人员的方式有很多优点。

1. 与顾客的工作关系紧密——销售人员知道谁会作出什么决定，谁会影响决策过程中的方方面面。销售团队中的技术专员可以访问购买机构中的技术人员（如工程师），而且销售人员可以访问行政管理人员、购买者和财务管理人员。

2. 交际和合作能力提高——顾客知道有全心全意为他们服务的销售群体存在，当问题出现时，他们就知道应该联系谁了。

3. 销售跟踪和服务改进——向大客户提供额外资源，意味着将会有更多的时间进行产品跟踪和提供售后服务。

4. 更深层地进行产品的空间分析——花更多时间建立大客户内部的关系。销售人员可以将购买的决定通过组织从使用者、决策者、影响者“拉到”购买者身上，而不是从购买者“推到”组织。许多传统的销售方法属于后者，这样会使销售任务十分艰巨。

5. 销售量增加——许多采用大客户销售方法的公司宣称它们的销售量上升。

6. 为职业销售人员提供晋升的机会——与传统的销售管理模式相比，采用大（或全国）客户销售方式，能在团队内部为销售人员提供升职的机会。

全国客户通常被用来指那些大规模的重要客户，他们可能拥有集中化的采购部门，这些部门负责跨销售区域的地理分支机构的采购和协同的分散采购。向这些公司销售的过程包括以下几个方面。

1. 获得买方总部对该公司产品的认可。

2. 进行长期供货合同的谈判。

3. 与买方各个层次建立良好的买卖关系。

4. 建立一流的客户服务。

一名销售人员（通常是全国客户经理）或者他领导的团队对该客户或这一小群客户负责。与地理型结构相比，这种方式合作性更强，因为前者要求不同的销售人员访问该客户的各个分公司并把这作为他们工作的一部分。

除了销售人员以外，销售活动的深入进行还需要供货方各负责人员的技能。于是，许多负责全国客户的公司采用**团队推销**（team selling）的办法。

团队推销需要产品专家、工程师、销售经理甚至主管（如果买方的购买决策单元包括相同职位的人员）的共同努力。团队推销为适应大型客户的商业、技术和心理要求提供了一种模式。

现在，公司越来越多地根据客户设定专门的责任，并在此基础上组织内外的销售人员。比如，在电子行业，内部工作人员都是由负责大客户的外部人员构成的，因此，这些公司的销售人员能较为准确地预测对这些客户的销售水平。此外，通过销售人员与很多决策人建立的良好关系，能对买方购买决策单元的决策有深入的了解。这样，市场营销人员就能知道客户需要，改进产品，完善沟通。

新的或现有的客户组织结构

销售组织的另一种方法就是建立两队销售人员，第一队负责现有的客户，第二队集中寻找新的客户。这种结构认为：

1. 与访问现有客户的工作相比，找到新的客户是一项要求具有物色顾客的技巧和耐心、能够接受更多拒绝和花费时间建立新关系的专业活动。

2. 将这项任务交给一般的销售人员可能会被他们忽视，因为销售人员可能会认为将那些时间花在现有客户身上会更好。

3. 销售人员情愿访问他们熟悉的有长期联系的客户，而不愿意物色新顾

客，因为他们可能会因遭到拒绝而感到不快。

商业贴纸公司成功地使用先遣销售人员物色新客户。一旦得到一个客户，通常将其转给一个专门负责的销售人员。这种销售人员组织形式在中国中央电视台（CCTV）等地方也有所体现。

与传统的销售人员相比，负责新客户的销售人员需要花费更多时间了解潜在客户的需要，并向管理层就顾客行为和态度提供信息。对客户众多而且大客户容易流失的大公司而言，新客户的销售人员的安排非常灵活。[4]这种新的客户组织能对这个重要职能进行更好的计划，且能消除物色顾客和服务顾客之间的冲突。

功能型组织结构

在行业推销中，有时公司把销售人员分为发展性销售团队和维护性销售团队。发展性销售团队在推销新产品方面接受过严格的培训，他们的大部分时间用于处理新顾客的经济、技术和安装问题。

采用这种发展性/维护性组织模式的一个主要原因是，公司相信许多新产品销售的失败是因为销售人员在介绍新产品时存在不足之处。可能这种失败源于每个销售人员都会面临的心理障碍：他们担心一旦产品不能满足人们的预期希望，就会影响到买卖双方的关系。由此，销售人员可能会怀疑向顾客推销未经证明的产品是否可行。运用发展性销售团队就能避免这个问题，尽管通常只有大公司才能承担高昂的费用。此外，这种组织形式还有目的清晰、演示有效、市场反馈可靠的优点。一些制药公司就采用这种方式组织销售人员。

混合型组织结构

这一部分将讨论几种主要的销售组织结构的优缺点。实际上各种模式常常是混合使用的。例如，为了减少差旅费用，公司可能根据产品两分法划分市场，将全国市场分成两块，两名销售人员各自负责一块。

和很多销售决策的制定一样，选择销售人员的组织方式并不简单，这就是为什么许多销售人员既负责一块区域市场，又精通某一行业的原因。许多公司同时采用多种形式：对大客户使用大客户专员；对中小型客户派驻区域销售代表，可能还会加上协助销售代表负责几个地区的产品应用专家。

销售经理面临的挑战就是应该知道如何评价这些选择。他们需要考虑财力、顾客范围以及组织灵活性之间此消彼长的关系。公司必须平衡一些客户需要的硬性数字，因为这些数字意味着某种形式的专业化和面临的竞争。现在，客户越来越多地要求购买整套解决方案和有附加值的服务，而不是一次性交易。

随着公司的国际化，需要制定全球范围内的销售人员组织模式。以下将就一些相关问题进行讨论。

国际化销售的组织结构

组织国际销售人员通常也会采用在国内的一些方法。许多跨国公司在一定的国家和区域使用简单的地理型组织结构。然而，那些产品繁多、销售量大、销售市场发达的跨国公司更喜欢采用专业性的组织模式，比如，依据产品和顾客进行组织。若在发展中国家的狭小市场

中采用这些专业化的组织模式，经济上不可行，因而采用地理型组织模式。

语言也会影响国际销售人员的组织。例如，比利时的国土根据语言不同分为南部的法语区和北部的佛兰德语（Flemish）区，而奥地利和德国因为都讲德语合为一块市场。同样，瑞士因为使用法语、德语、意大利语而分成不同的市场区域，而有些公司又将中美洲作为统一的销售区域。

决定国际化销售人员的组织形式时，应该考虑以下因素：

- 地域大小；
- 销售潜力；
- 顾客期望；
- 产品种类的多少；
- 现行销售惯例；
- 语言。

在产品单一、销售量小的欠发达市场通常采用地理型组织结构。基于产品或顾客的组织结构则更适用于产品线很宽、销售量大的成熟市场。

资料来源：Based on Hill, J. S. and Still, R. R. (1990) "Organising the overseas sales force: how multinationals do it", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 10 (2), pp. 57－66; Honeycutt, Jr, E. D. and Ford, J. B. (1995) "Guidelines for managing an international sales force", *Industrial Marketing Management*, 24, pp. 135－44; Samli, A. C., Still, R. R. and Hill, J. S. (1993) "*International Marketing*", Macmillan: New York.

15.2 销售人员数量的确定

工作量法

只要公司知道每名销售人员每年要求访问各种类型客户的次数，**工作量法**（workload approach）就可以计算出所需的销售人员数量，塔利（Talley）认为通过以下几个步骤，可以计算出结果。[5]

1. 根据产品对顾客的价值及其将来的潜力将顾客归类。
2. 计算访问每类顾客的频率（每年对一个客户的访问次数）。
3. 访问频率乘以每类顾客数量得到每年的总工作量，再将各类工作量加总。
4. 估算出每名销售人员每周访问的平均次数。
5. 计算每年的工作周数。
6. 将（4）、（5）两项相乘得出一名销售人员每年的平均访问次数。
7. 将全年所需的拜访次数除以一名销售人员一年的平均访问次数，计算出所需要的销售人员的数量。

下面是一个例子。计算公式是：

$$销售人员的数量=\frac{顾客人数\times拜访频率}{平均每周拜访率\times一年工作周数}$$

表 15—1 总结了步骤（1）、（2）、（3）。

步骤（4）得出：每名销售人员每周访问的平均次数 ＝30

步骤（5）得出：

总周数＝52

减去：

假期　　4

病假　　1

会议　　3

培训　　1　　9

工作周数＝43

步骤（6）得出：

一名销售人员每年的访问次数＝43×30

＝1 290

步骤（7）得出：

销售人员规模＝47 000/1 290＝37 名销售人员

表 15—1　工作量计算法

客户种类	公司数量	每年访问频率	总计
A（每年 1 000 000 英镑以上）	200	×12	2 400
B（每年 500 000 英镑～1 000 000 英镑）	1 000	×9	9 000
C（每年 150 000 英镑～499 000 英镑）	3 000	×6	18 000
D（每年 150 000 英镑以下）	6 000	×3	18 000
每年总工作量			47 400

物色顾客是销售人员工作的一个重要组成部分，根据顾客潜力可以将潜在的顾客进行归类，或者建立一个单独的类别，根据其访问频率估算出物色顾客的工作量，再与根据实际顾客数量估算出的工作量相加，得到最终的工作量。

这种方法是否可行很大程度上取决于管理层能否很有把握地估算出访问每类顾客的次数。当访问某一特定种类的顾客次数相去甚远时，管理人员不太愿意进行归纳。但是，正如威尔逊所说[6]，虽然一个公司每天对顾客的拜访次数在 1～10 之间浮动，但是 80%的公司每天的拜访量为 7～8 次。

这种方法与那些进入新区域市场的公司息息相关。例如，一家准备将业务从英国拓展到苏格兰的公司可以结合过去的经验和自己的判断估计出在苏格兰地区的访问次数。市场调查可以用来寻找潜在客户。因此，工作量法可以用来预计需要的销售人员数量。

15.3　销售区域的建立

区域设计是一项重要的组织工作，因为它是销售人员能否获得良好业绩和得到激励薪酬的一个关键决定因素，而激励薪酬与区域级销售人员的个人业绩直接相关。糟糕的区域设计决策将导致耗费巨大的推销活动不能得到最优利用。如果销售人员认为自己在区域安排上得到不公平的待遇，还会严重影响他们的情绪、行为和销售效果。的确，相关研究已证实销售经理对区域设计越满

意，销售人员及其部门的销售效果就越好。[7]所以销售经理应该将更多的注意力放在有效销售区域的建立上。信息技术的发展有助于这项工作的顺利进行，在第 12 章我们对此已进行了讨论。

分配销售人员到各个区域时，需要考虑两个因素。首先，管理层希望平衡不同区域的工作量。工作量计算公式如下：

$$W = n_i t_i + n t_k$$

式中，W 表示工作量，n_i 表示对种类 i 的顾客进行访问的次数，t_i 表示访问种类 i 的顾客耗费的平均时间，n 表示访问的总次数，t_k 代表每一次访问途中所需要的平均时间。

这个等式非常有用，因为它强调了估算工作量的各个因素的重要性。访问次数需要用时间来平均。所以，销售人员访问大客户比访问中小客户更加积极，因为在其他条件一定的情况下，他更愿意花费时间负责那些潜在顾客。同样，访问潜在顾客举足轻重，因为销售人员需要花更多的时间与顾客发展关系以推销自己、公司和产品。此外，拜访每名顾客需要的时间必须纳入考虑当中，因为到达目的地拜访顾客所需要的时间不同，所以计算工作量时应该考虑到这个因素。

数据部分由管理人员判断决定，比如，与每种类型顾客的平均相处时间；部分通过观察得到（已派驻销售人员的情况），如拜访不同区域的顾客途中耗费的时间。这些数据可以通过实地调查销售人员和估算的工作量得到。对于新的销售队伍，要求通过判断得出数据再代入公式。这个公式提供了衡量各个区域工作量的一种方法。

管理层建立销售区域时考虑的第二个因素是销售潜力。如果要平衡工作量，就需要销售人员在具有不同潜力的市场工作。因此，有些公司选派最优秀的销售人员到市场潜力巨大的地方工作，这已成为广为人知的事实。确实，将销售人员从低潜力的市场调到高潜力的市场可以作为一种晋升的方式。如果公司的政策规定对销售人员一视同仁，就应该在不同潜力的市场设立不同的销售定额，在此基础上制定的佣金标准才是公平的。但是，通过计算工作量初步建立销售区域之后，鉴于销售潜力的不同，需要进行一些修正。例如修改相邻市场的界限，这样，潜力巨大的市场将一些大客户让给潜力不大的市场，而自己又吸纳一些小客户。由此，工作量的改变不会很大，也能抵消销售潜力不同的影响。如果这样做有一定的困难，那么可以调节工作量和销售潜力，使得各个区域虽然工作量不同，但销售潜力更为接近。

建立销售区域需要将良好的分析和常识结合起来。比如，仅仅为了平衡销售潜力而确定区域是一项不理智的决定，因为这样可能导致区域相互交叉，从而忽视了现有的道路系统（特别是汽车高速公路）。

销售区域修正

销售区域并非一成不变。以下因素说明了修正销售区域的必要性。

- 消费者偏好的变化；
- 竞争性活动；
- 选择销售渠道的有用性减小；
- 分销点和商店的关闭；

● 销售区域内成本的增加；
● 销售人员的自满。

在决定改变之前，需要调查销售有关的许多方面。如果区域结构出现问题，那么最常见的表现就是销售量下降。但是，据此作为修正销售区域的原因需要小心谨慎，因为销售量的下降可能是由于在该区域内销售和促销方式不够有效。如果确实如此的话，就不应该修正销售区域。

销售人员可能只会访问具有最大潜力的顾客。如果未对该区域制定系统的计划，那么访问工作可能不尽如人意，从而增加非销售时间（比如，旅行时间）。另外，监管可能不力。如果未能恰当监督销售人员，他们就很可能失去对工作甚至产品的热情。

在实行修正之前，应该重新评价市场潜力。比如，可能需要更换或激励原先的分销商，因为它们对公司、产品和政策已经不感兴趣。在修正销售区域时，需要调查顾客对产品的接受度，这仅需要小范围的市场调查，同样也需要调查竞争对手目前的活动。

如果要修正销售区域，销售人员就必须完全了解变化的程度及其背后的原因。在多大程度上修改界限取决于拓展范围、减少成本、增加销售的需要。当开始改变销售区域时，销售经理应该利用上级和销售人员的帮助。

虽然销售区域的全盘规划、规模和顾客人数由销售经理负责，但一旦分配完毕，销售人员（有时和销售经理一起）在该区域内就对实现最佳的销售业绩发挥着同等重要的作用。实际上，这方面的区域管理主要在于销售人员有效的自我管理。在第 12 章中曾讨论了信息技术在区域管理和区域修正方面的辅助作用。

15.4 薪 酬

薪酬方案的目标

销售经理应当仔细考虑他们要使用的**薪酬方案**（compensation plan）种类，因为可以通过薪酬方案达到许多目的。第一，薪酬方案可以激励销售人员，因为它将销售人员的业绩与物质回报联系起来。第二，薪酬方案可以吸引最优秀的销售人员，因为它能奖励业绩优秀的业务员，向他们提供固定收入，最终能提高其生活水平。第三，薪酬方案能使推销成本跟随销售额浮动。当销售情况欠佳时，较低的佣金能抵消低收入带来的负面影响；当销售情况较好时，高额的收入能弥补增加的销售成本。第四，薪酬方案将销售人员的注意力吸引到具体销售目标上。可以对公司特别想销售的产品设定高额佣金，或者对找到重要客户的销售人员付给特别的佣金。所以，薪酬方案可以用来控制这些活动。

薪酬方案的种类

制定薪酬方案时，销售管理人员应当明白高额收入不能刺激所有的销售团队。达尔蒙（Darmon）指出了五种类型的销售人员。[8]

1. 习惯型。这类销售人员获得预先定好的收入以维持生活。

2. 满足型。这类销售人员只需要他们的销售业绩足以保住这份工作。

3. 平衡型。这类销售人员自行安排工作时间和休闲时间，他们并不希望获得高额收入。

4. 目标导向型。这类销售人员希望被同事和上级看做成功者，他们把销售定额的实现认为是对工作成绩的一种认可。

5. 金钱导向型。这类销售人员希望获得最大收入。为了追求金钱，他们可能牺牲家庭关系、休息时间甚至健康。

这种分类表明，销售经理应该理解并根据销售人员的动机将他们分类。只有基于这种理解而制定的薪酬方案才有效。比如，如果一个销售团队由前三种类型的销售人员构成，那么一项提供更多机会赚取佣金的薪酬方案就不能奏效；相反，如果一个销售团队由目标导向型和金钱导向型的人员构成，将固定工资制改为底薪加提成制就非常有效。

三种基本的薪酬计划是：

- 固定工资制；
- 佣金制；
- 底薪加提成制。

下面我们将评价管理层和销售人员在这三种薪酬方案中的得失。图 15—2 表明了销售目标是怎样与固定工资制、佣金制以及底薪加提成制联系起来的。如果目标实现，那么无论采用哪种制度销售成本都相同。

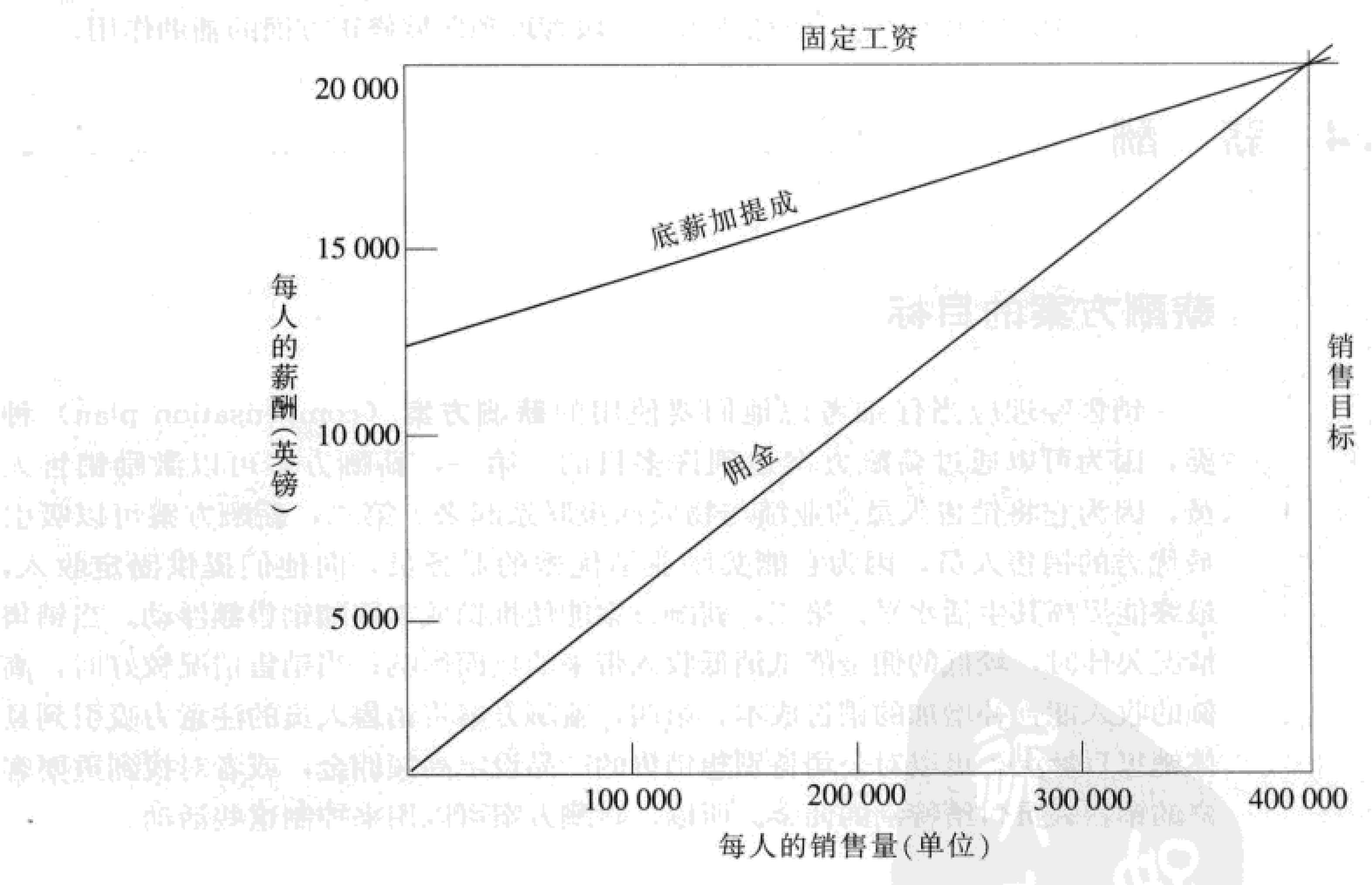


图 15—2　薪酬和销售量

固定工资制

这种支付方式鼓励人们考虑销售中的各个方面而不仅仅是快速回报。与实

行佣金制的人员相比，实行固定工资制的销售人员更愿意提供技术服务和全面的信息反馈以及物色潜在顾客。在这种体制下，销售人员知道每月的收入，而且管理费用降低，因为不用计算佣金和红利。

如果一项复杂的购买决定由许多 DMU 的成员作出，而他们又受到全国各地不同的销售人员影响，这种方法就正好克服了计算每人应得佣金的问题。威尔逊举了一个向兰开夏郡当地政府销售建材的例子，结果是一名销售人员影响了在伦敦的建筑师，一名销售人员访问了诺里奇的一个承包商，而还有一名销售人员说服了当地官员。[9]

但是，这种方法也存在许多缺点。第一，它没有对销售额和利润的增加给予直接的物质刺激。第二，它很难吸引和挽留业绩优秀的销售人员，因为他们认为这种体制不公平，自己的优异表现没有受到表扬，他们愿意找一份多劳多得、奖励优秀业绩的工作。第三，销售下降的时候，推销成本短期内依然未减，因此与其他薪酬制度不同，这种体制不具有内在灵活性。

由于这个内在的特点，这种方法主要用于那些销售中技术服务重要、实现销售时间很长的行业。销售人员少量出售高价值产品时，这种方法特别适用。实行佣金制的时候，每月收入根据下订单的时间大有不同。特许营销学会研究发现英国有三分之一的销售人员都采用这种方式获得薪酬。[10]

佣金制

实行佣金制显然能刺激销售。然而，既然收入取决于销售业绩，销售人员就不愿将时间浪费在那些他们认为与销售无关的事情上，由此导致销售人员因追求短期目标而阻碍了影响长期目标的活动。比如，他们不愿意向管理层汇报市场信息，或者不愿参加销售培训课程。

这种体制使那些因非自身原因而损害了买卖关系的销售人员感到没有保障。这在工业品销售中尤为突出：它的决策时间长，销售人员过早地承受完成销售的压力有害无益。

从管理层的角度出发，这种体制不仅能直接自动地控制成本，而且通过对那些管理层关注的产品和客户实行高的佣金率，能在一定程度上控制销售活动。这种体制通常用于潜力顾客众多、购买过程相对较短、不需要技术支持和服务的行业，比如保险销售业。

底薪加提成制

这种体制集合前两种方法的优点，既提供了经济刺激，又有一定的安全保障。既然收入并不只来源于佣金，因此与单纯使用佣金制相比，管理层能更多地控制销售人员的时间，而且使得销售成本在一定程度上与收入挂钩。这种方法吸引了那些希望工作有保障、相信能凭自己的努力和能力多劳多得的销售人员。

由此，底薪加提成制成为经常使用的一种薪酬方案，尽管佣金的计算有所不同。额外的收入或者与利润和销售相关，占所有销售的一个固定比率；或者只有在达到一定销售水平之后才有。而报酬是基于产品和顾客的一个百分比，这个比率可以浮动也可以固定。另外，完成某项特定的任务（实现销售目标，开发一定数量的新客户）之后可以分发奖金（给定金钱的总和）。表 15—2 列

出了使用固定工资制、佣金制和底薪加提成/奖金制的两项调查[11]结果。

表 15—2 **英国薪酬方案的使用情况**

	制造公司（%）	工业品分销商（%）
固定工资制	34	15
底薪加提成/奖金制	66	81
佣金制	—	4

资料来源：Manufacturing firms—Avlonitis, G., Manolis, C. and Boyle, K. (1985) "Sales management practices in the UK manufacturing industry", *Journal of Sales Management*, 2 (2), pp. 6 - 16. Industrial distributors—Shipley, D. and Jobber, D. (1991) "Sales force motivation, compensation and evaluation", *The Service Industries Journal*, 11 (2), pp. 154 - 70.

15.5 小　结

本章讨论了两种销售管理职能——销售组织和薪酬。销售队伍的组织有三种方法：

- 地理；
- 产品；
- 顾客。

以顾客为导向的方法有四个变量：

- 市场集中；
- 客户规模；
- 新老客户；
- 功能性。

决定销售人员的数量需要使用工作量法。

建立销售区域需要平衡工作量和销售潜力。

最后，我们讨论了三种主要的薪酬方案，分别是固定工资制、佣金制和底薪加提成制。

下一篇我们主要研究销售管理的最后一个领域——销售控制。

【注释】

[1] Moss, C. D. (1979) "Industrial salesmen as a source of marketing intelligence", *European Journal of Marketing*, 13, p. 3.

[2] Homburg, C., Workman, Jr., J. P. and Jensen, O. (2000) "Fundamental changes in marketing organization: the movement towards a customer-focused organizational structure", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, pp. 459 - 78.

[3] Magrath, A. J. (1989) "To specialise or not to specialise?" *Sales and Marketing Management*, 141 (7), pp. 62 - 8.

[4] Moss, C. D. (1979) "Industrial salesmen as a source of marketing intelligence", *European Journal of Marketing*, 13, p. 3.

[5] Talley, W. J. (1961) "How to design sales territories", *Journal of Marketing*, 25 January, 3.

[6] Wilson, M. (1999) *Managing a Sales Force*, Gower, Aldershot.

[7] Piercy, N., Low, G. S. and Gravens, D. (2004) "Examining the effectiveness of sales management control practices in developing countries", *Journal of World Business*, 39, pp. 255 - 67.

[8] Darmon, R. Y. (1974) "Salesmen's response to financial initiatives: an empirical study", *Journal of Marketing Research*, November, pp. 418 - 26.

[9] Wilson, M. (1999) *Managing a Sales Force*, Gower, Aldershot.

[10] PA Consultants (1979) *Sales Force Practice Today: A Basis for Improving Performance*, Institute of Marketing, London.

[11] Avlonitis, G., Manolis, C. and Boyle, K. (1985) "Sales management practices in the UK manufacturing industry", *Journal of Sales Management*, 2 (2), pp. 6 - 16; Shipley, D. and Jobber, D. (1991) "Sales force motivation, compensation and evaluation", *The Service Industries Journal*, 11 (2), pp. 154 - 70.



第 V 篇
销售控制

本篇简介

最后一篇包括两章，第16章探讨了销售预测和预算。销售预测非常重要，因为销售、营销和企业计划都基于此。如果预测错误，那么商业计划也不可能正确。接下来根据预测中所需精确度的层次讨论了预测在计划中的地位，还解释了预测的定量方法和定性方法以及各自的优缺点。在分析预算的过程时特别强调了销售预算，它可以表示为销售队伍单个成员预计销售的总和，这可以通过个人销售目标和定额获得。

本书最后介绍的是销售队伍的评估。第17章分析了销售队伍评估过程和它对于企业之所以重要的原因。然后探讨了绩效评估标准，包括定量和定性的标准。评估部分的一个关键问题是关于获得或失去订单。在此，对提问的技巧和识别答案优劣的能力的讨论将非常有用。最后，还探讨了评价面试的作用。

第16章

销售预测和预算

学习目标

学完本章后，读者应该能够：

1. 了解销售预测在营销规划体系中的地位。
2. 掌握定性预测方法。
3. 掌握定量预测方法。
4. 了解怎样在市场预测中使用电脑软件。
5. 了解在顺利运营一个组织时预算所起的作用。
6. 知道怎样确定销售预算及其目的。

重点概念

- 预算分配
- 因果分析预测法
- 扩散模型
- 市场预测
- 定性预测方法
- 定量预测方法
- 销售预算
- 时间序列分析法

16.1 目的

销售经理只有大致了解将来的情况才能提前做好计划，这一点至关重要，否则，计划没有丝毫意义，前一章所讲的也毫无用处。许多销售经理没有把销售预测看做自己的分内之事，而把它们留给会计，因为会计需要预测数据为下年的预算做好准备（这一点稍后再谈）。他们没有看到需要预测的紧迫性，只认为销售任务更为紧迫。确实如此，销售经理常常将预测的工作拖到最后一分钟去做，在没有科学根据的基础上匆忙综合各种估算结果，最后得到的结果只不过是一种猜测。本章将会指出这种态度的错误所在。

当处于卖方市场时——就像第1章所述的战后几年的情形——没有必要进行预测，因为市场被一家公司的产品占据，那种情形不像是推销，反而像是允许顾客购买。但是，在买方市场情形就大不一样。过度生产造成存货积压，产

品保存需要借入资本，导致成本增加。边际资本，即最后一单位收入需要的成本来自银行透支，而这些资金的利率在基本利率的基础上增加了1%～2%。由此可见，过度生产和保存存货需要耗费高额费用；相反，生产不足可能会丧失机会，因为交货时间太长，使得业务流失到能迅速交货的竞争者手中。

因此，销售预测的目的在于提前计划，以销售经理认为最有效的方式达到预期销售目标。需要再次强调，这是销售经理的责任，会计无法知道市场变动状况，他们只是基于以前的销售情况，估计发展的一般趋势，据此作出一定的预测。销售经理应当知道市场的动向，如果将此项任务留给会计，从真正意义上说，他们的销售工作并没有完成。此外，必须认真对待销售预测的各个环节，因为商业计划是在此基础上制定的。如果预测有误，那么商业计划同样会出错。

16.2 计　划

计划的制定通常建立在销售预测的基础上。而计划的目的是有效分配公司资源，以实现预期目标。

公司可以通过市场销售预测知道公司所占的市场份额［即**市场预测**（market forecasting）］或直接进行公司的销售预测。这些方法将在后面讨论。关键在于只有在预测公司的产品时，计划者才对预测感兴趣。

现在我们就公司的短期、中期和长期预测的可行性和有用性进行讨论，并谈谈公司每个部门对此的观点。

1. 短期预测通常预测未来三个月，它对处理一些战术上的事情相当有用，例如生产计划。此时，销售的一般趋势不如短期波动重要。

2. 中期预测对计划者有直接意义，在销售预测的起点——商业预算这一领域尤为重要。因此，如果销售预测错误，整个预算也会出错。如果预测过于乐观，那么未销售出去的存货将占用营运资金。如果预测较为悲观，公司可能在市场中丧失机会，因为它们没有生产额外的产品以满足市场所需。而且，当预测的任务落到会计身上时，他们会站在保守的立场上作出错误的悲观预测，导致的后果刚才已经提及。这里又强调了市场预测是销售经理的任务。中期通常预测的是未来一年的情况。

3. 长期预测通常预测三年或更长的时间，视行业类型而定。在电脑行业，三年被认为是长期，而钢铁制造业的长期指的是十年。这是从一些宏观环境的因素，如政府政策、经济趋势等得出的结论。这种预测主要用于财务会计对长期资源的分析。这是董事会所关心的，因为董事会需要制定相关政策、决定生产水平、满足预测需要，这些决定可能包括建立新的厂房、培训工作人员。

除了以上三种预测发挥的作用以外，销售预测也直接或间接地影响到制定计划中的一些职能，它们包括：

1. 前面已经提到，生产水平的安排需要以销售预测为基础。同样，确定短期消费重点需要知道生产与销售之间紧密快速的联系。生产也需要长期预测，这样工厂才能作出决定以实现预期的销售目标。

2. 通常通过请购单或材料单采购生产所需的材料。但是，对于一些战略物资和交货时间长的物品，如果能提前指出急需的材料和部件，就能制定更好的采购计划。从价格和交货的观点来看，提前也能使采购更加有效。

3. 从人员规划的观点来看，人力资源管理对销售预期也很感兴趣。

4. 前面已经提到，财务职能，更具体说，成本函数需要通过中期预测进行预算。本章稍后将会讨论销售预测在销售预算中所起的作用，以及这项职能是怎样运作的。长期预测对财务会计很有价值，因为它们提供了长期的利润计划和收入流。一些资本项目（比如工厂、机器的更换）同样需要长期预测以实现长期的销售目标。

5. 研发也需要预测，尽管这更多地与技术性的事情而不是实际预想的销售数字相关。他们想了解现有产品的生命期，怎样改进产品的功能和设计以保持它们的竞争力。市场调查对研发很有帮助，因为这样能设计和生产适合市场的产品，而这个观点反映了满足客户需要的市场导向型方法。销售人员的实地报告有助于描绘出一幅公司产品和竞争者产品的整体图画：这些信息通过市场调查得到。

6. 市场营销需要销售预测，这样才能制定销售战略和促销计划以实现预测的目标。这些计划和战略包括招募更多的销售人员、薪酬方案、促销费用以及在第 3 章和第 4 章中提到的细节。

霍格思（Hogarth）提出了一个非常有用的模型，它包括三个相互作用的预测组成部分：进行预测的人；基于判断所采取的行动；判断的最终结果。[1] 图 16—1 标出了这个模型。

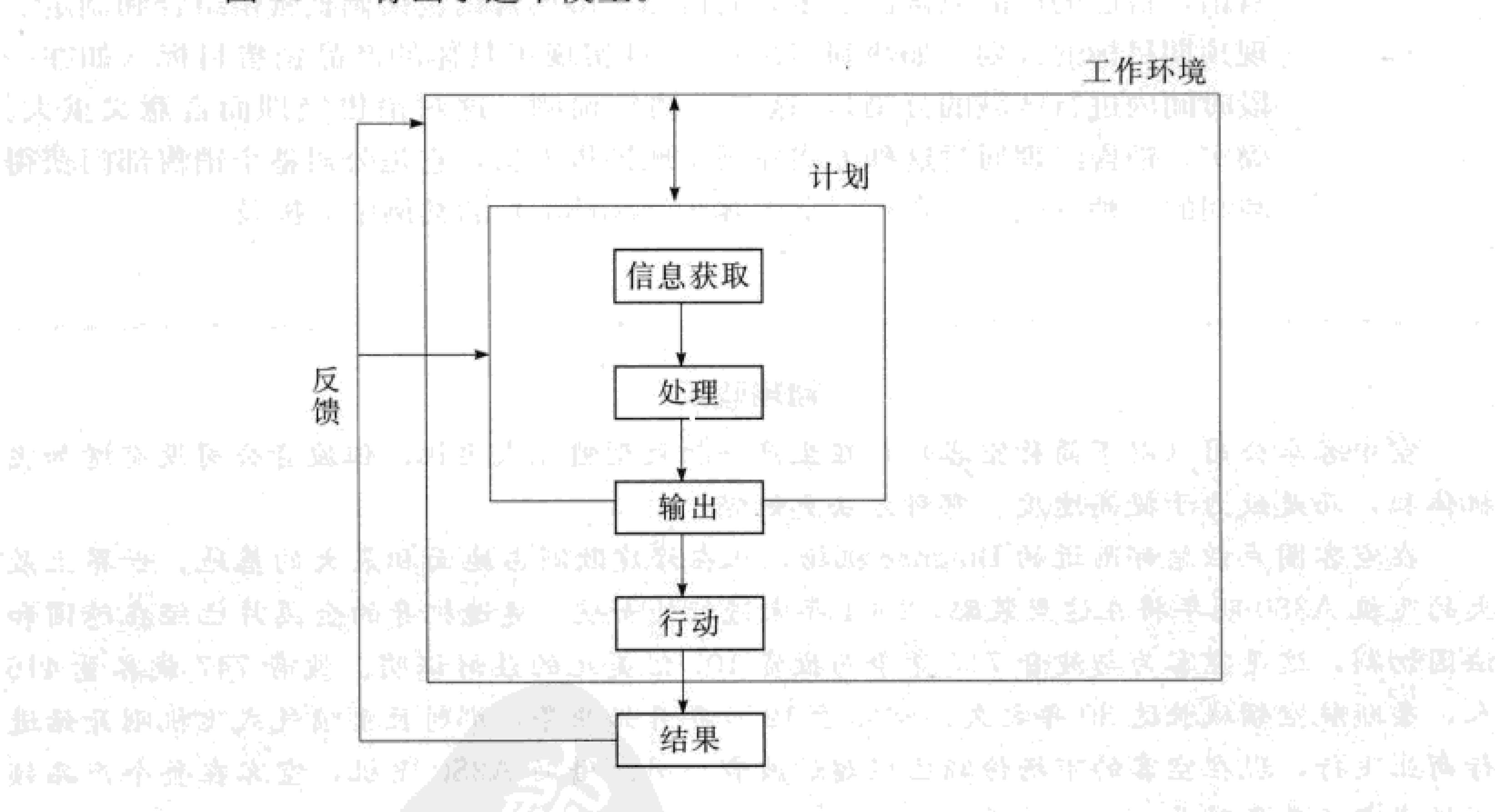


图 16—1　基于概念的判断性预测模型

资料来源：Hogarth，R.（1975）"Cognitive processes and the assessment of subjective probability distributions"，*Journal of the American Statistical Association*，70（350），pp. 271 - 89.

在这个项目中，个人进行预测的表现就是相信预测任务。这与获取和处理信息，以及得出结果有关。接着就进行销售预测。结果是指与外部因素一致的

行动，最终产生预测。反馈信息同样包括在内，并作为纠正措施使销售成为现实。

精确预测之所以非常重要，是因为每项职能都基于这些预测。短期、中期和长期的预测都与某些职能相关，如果预测不够精确，计划不够准确，最终他们还得进行修改，因为销售情况与他们预测的不同。

既然我们知道销售预测的目的及其在计划中的作用，那么让我们来看看不同类型的预测的方法。谨记这种预测是销售的一项任务。这些方法分为两种：定量分析和定性分析。

16.3 预测的层次

我们可以对不同层次的销售进行预测，从国际到国内，到行业，再到公司，最终到产品的预测。于是，根据预测时间的长短和个人负责的销售区域来划分预测的层次。后面的几个层次是销售经理所关心的，因为销售预算和薪酬制度在此基础上制定，稍后将进行这方面的讨论。

但是，公司通常不必进行国际和国内的预测，因为这些信息可以从国际和国内的认证机构得到。公司的预测人员发现这些数据非常有用，因为可以根据宏观预测调整个别产品的预测。同样，通过市场预测，公司能决定通过销售和营销，自己的产品应该占取多大的份额。市场营销包括调整营销组合和制定实现预期目标的计划（如薄利多销）。一旦实现了具体的产品销售目标（如在一段时间内进行区域的分割），这就是销售预测，这对销售经理而言意义重大。确实，销售经理通过这种方式控制实地销售人员，它是公司整个销售部门获得利润的一种方式，这在稍后空中客车（Airbus）的案例中会提及。

翱翔蓝天

空中客车公司（以下简称空客）正在生产一款巨型喷气式飞机。但波音公司没有增加飞机体积，而是致力于提高速度。哪种方法更好呢？

在空客图卢兹总部附近的 Blagnac 机场，正在修建欧洲占地面积最大的基地。世界上最大的飞机 A380 明年将在这里装配，2004 年末进行处女航。建造机身的金属片已经在德国和法国切割，这是空客为与波音 747 竞争而投资 107 亿美元的最好证明。波音 747 载客量 416 人，垄断航空领域长达 30 年之久。空客于 1970 年开始业务，那时巨型喷气式飞机刚开始进行商业飞行，现在空客的市场份额已经超过波音公司。借助 A380 飞机，空客在整个产品领域挑战它的竞争对手。

空客 2000 年 12 月首次决定和波音 747 齐头并进生产 555 座的超级巨型喷气式飞机。波音的飞机四处飞行，性能良好，但是它的主要精力放在 250 座、速度为 98%音速的飞机（Sonic Cruiser）上。

强调飞机速度而不是大小表明，波音认为它将来的发展主要在点对点的飞行，而不是往返于大型机场之间；相反，空客认为连接各大机场的成本相对低廉的超级巨型喷气式飞机具

有很大的市场。两家公司都认为在未来 20 年，空中旅行会翻两番，但是就怎样满足需求，双方持有不同的看法。

资料来源：Adapted from *The Economist*，27 April 2002，p. 75.

16.4 定性方法

定性预测方法（qualitative forecasting techniques）有时又被称为判断或主观方法，因为它们更多依靠个人的观点，而不是数学计算。它们通常与 16.5 节中的定量分析方法一起使用。

消费者调查的方法

这种方法是询问顾客在预测时间内可能购买的物品，有时也被称为市场调查方法。由于工业品的顾客数量较少，所以通常由销售人员进行面对面的采访调查。唯一的问题就是，需要确定公司的产品在顾客愿意购买物品中所占的比例。另一个问题就是在预测将来时，顾客（和销售人员）常常过于乐观。这两个问题可能导致很多不精确的估计。

销售人员和顾客就消费品进行交谈不太可能，最好的方法就是通过市场调查进行采访（可以加上一些其他问题，或者与其他公司共用调查问卷）。显然，只能对少部分顾客进行采访，故而预测不够准确。同样一份问卷，设计的类型和问题数量也是一个问题，所以最好在调查之前将观点分类，使其能够反映购买趋势。这样，销售人员可以继续询问购买某种品牌产品的可能性，当然也包括自己的品牌。

当用户数量较少，而他们又愿意较为准确地表达自己的意向时，这种方法非常有用。因此它只限于组织购买。这也是收集技术信息、满足自己研发需要的重要工具。

专家意见法

这种方法有时又被称为陪审团法，指咨询具有专业知识的专家。这些人可能来自公司内部，包括市场营销和财务人员，甚至那些详细了解该行业的人员。但这些专家通常来自公司外部，包括某一行业的管理咨询人员。有时，外部人员还包括向公司提出销售建议的顾客。因此，专家组通常由内部人员和外部人员构成。

这些专家先对将来进行预测，然后在委员会里与其他专家讨论时维护自己的立场。通过这样的讨论，他们或许会改变个人的立场。如果最后产生分歧，那么或许有必要通过数学加权的方法达成一致。

这种为某一行业预测的方法叫做自上而下式，然后，公司决定它在整个预测中的比重。因为统计数据还没有从基层市场收集起来（自下而上），所以很

难在具体产品和销售区域之间进行分配。因此，这种预测代表了一般的意见，只有当预测一般的趋势而非具体的产品时，这种方法才是有效的。

这种方法的一个变体叫做“审慎的经理预测”，公司人员应站在顾客的位置上看待问题。他们必须从客户的观点看待公司的销售，审慎地评估销售，将外部经济条件、竞争对手的设计、质量、交货时间、价格和与公司销售有关的因素纳入考虑范围。

销售人员意见综合法

这种方法指每个销售人员对他们负责的特定销售区域进行产品预测。个人的预测构成公司的预测，有时这种方法被称为“草根”法。每个销售人员的预测必须经过经理、部门经理、销售经理的同意。

这种方法是自下而上的。当报酬与预期销售联系时（通过设定销售配额和销售目标），销售人员就没有理由抱怨，因为他们的报酬是基于自己的销售预测的。

以上方法的一种变体叫做“察觉数字的不同”。各个等级的公司人员在开会之前计算出一系列数字：销售人员计算有关产品和顾客的数字，地区经理算出每名销售人员负责区域内的数字，然后大家就一些不同之处进行调整。接着，地区经理算出每个区域的数字，然后与算出整个区域数字的区域经理开会，最后报给销售经理，整个预算至此得到了同意。

这种预测方法直接导致一个问题，即到将来报酬与预测挂钩的时候（通过设定销售配额和销售目标），销售人员的预测会过于悲观。只有把销售费用和将来的报酬与预测联系起来，这个问题才不会太严重。

当报酬不与销售预测联系时，人们的预测会偏乐观，因为先前已经提及，销售人员和顾客可能过高估计。上述方法导致预测偏差，或偏悲观或偏乐观。综上所述，销售人员过于关心日常事务，以至于他们可能无法作出客观的预测，他们可能相对忽略了影响产品销售的广泛因素，所以他们的预测可能是偏主观的。

德尔菲法

与专家意见法有些相似，这种方法根据一系列相同的标准来选择一支预测团队。主要的区别在于成员并不在会上讨论。

项目负责人向每位成员进行开放式问卷调查，提出的问题诸如“你会在未来的五年使用新的技术以支持我们的产品系列吗？如果是，市场份额有多少？”然后，问题具体到关于公司的一些情况。如果合适的话，调查的问题可以更加深入。最终的目的是将这些意见转化为某种形式的预测。每一轮问卷完成之后，将每个问题的回答在下一轮问卷调查前分发给小组的每位成员，这样，每个成员不是空泛地回答问卷，而是鉴于综合的结果修正他们的回答。

成员们没有开会讨论，意味着他们不会受到多数人的影响，这样，预测结果会更加客观。作为区域和产品的预测工具，它的价值是有限的；但作为提供行业一般数据和技术预测的工具，它又大有用处。同样，对于新产品和公司想

要开发用于生产和销售的流程，这种方法也很有价值。

贝叶斯决策理论

虽然这种方法是主观和客观方法的综合，但它仍然属于定性预测的方法。由于篇幅的限制，在此不能描述这种方法的具体操作细节，因为单单讲解这种贝叶斯（Bayesian）方法就需要整篇论述。

与关键路径分析相似，这种技巧使用网状图表，并预测网络内每件事情的可能性。这种方法的基础可以用一个简单的例子加以说明。

产品试验和市场营销试验

这种方法对新产品和改进的产品具有很大价值，因为先前没有任何关于这些产品的数据存在，所以预测需求大小十分困难。因此，必须谨慎地预先测试样品的需求可能性。

产品试验就是让潜在客户使用样品，观察一段时间内他们对产品的反应，要求他们填写日志，指出产品的缺陷、工作过程和一般的反应等。可以进行这种试验的产品包括耐用消费品（比如吸尘器）和罐装食品（比如汤）。但是，试验产品的数量有限（特别是消费耐用品），而且这种方法对于决定投放还是不投放非常有用。

市场营销试验对预测的作用更大。它是指在想要进行试验的地区（如布里斯托或更大的 Tyne-Tees 电视台的覆盖区）内限量推出产品。因此，在全国范围内推出产品就与这个小区域内的情形相似，但是费用更低。对于名牌食品，这种方法非常有用。市场营销试验的结果可以粗略相加，以预测全国范围内的结果。但是，这种预测只包括推出产品这一阶段，因为一段时间之后，产品的新鲜感就会消失。此外，这也给竞争对手创造了一个便利的条件，因为它们可以看到产品在市场上试验，所以任何出奇制胜的招数都可能失效。同样，众所周知，竞争对手可能故意在这片地区进行促销活动，影响产品的市场营销试验，这样会使最后结果的评估复杂化。

16.5 定量方法

定量预测方法（quantitative forecasting techniques）有时又称为客观或者数学方法，因为在计算中更多地依靠数学运算而不是主观判断。因为采用精密的电脑程序，所以这些方法变得相当流行，甚至有些程序是为公司预测量身定做的。

这些方法要求专业知识，所以本书不作详细阐述，因为介绍一种方法就可能占据本书的整个篇幅。有时定量方法很简单，但是其他的方法却十分复杂。现在我们对这些方法进行解释，以方便读者了解它们的实用性和可行性。如果预测需要运用特别的数学方法，那么应该向专家咨询而不是利用这里不够完整

的信息去计算。定量方法分为两类：

1. **时间序列分析法**（time series analysis）。预测中唯一考虑的变量就是时间。这些方法简单易用，但可能过分依靠历史事件去预测将来。这种方法适合预测那些市场需求相对稳定、不会因为一些突然的变化影响需求的产品销售。换句话说，这种方法不可能预测市场的起伏变化，除非预测人员预测时有意考虑市场的波动。

2. **因果分析预测法**（causal techniques）。这种方法假设可以衡量的自变量与据此得出的因变量之间有某种关系。代入自变量值得出预测结果，但必须选择合适的因变量并仔细考虑预测时间。这种方法与因果关系有关。当人们试图找到因果关系背后的原因时，问题就出现了；在很多情况下，没有符合逻辑的解释。确实，这种因果关系在将来不一定成立。在这个阶段，因果关系背后的原因并不明显，但在本章讨论了这些方法之后，这种原因也就不言自明。在此，首先讨论的第一组方法与时间序列分析有关。

定量方法（时间序列）

移动平均法

这种方法通过时间序列对数据进行算术平均。时间序列越长，移动平均值就越大。这种方法就是减去期初销售额，加上最近（期末）销售额。表 16—1 以一个简单的例子对这种方法进行了很好的解释。可以看出，长期的移动平均曲线比短期的移动平均曲线更加平缓。

表 16—1　　办公用品公司：公文包的年销售额，移动平均法

		三年		五年	
年份	数量	总计	平均	总计	平均
1992	1 446	—	—	—	—
1993	1 324	4 179	1 393	—	—
1994	1 409	3 951	1 317	6 543	1 309
1995	1 218	3 773	1 258	6 032	1 206
1996	1 146	3 299	1 100	5 855	1 171
1997	935	3 228	1 076	5 391	1 078
1998	1 147	3 027	1 009	4 953	991
1999	945	2 872	957	4 810	962
2000	780	2 728	927	5 049	1 008
2001	1 003	2 957	986	4 706	941
2002	1 174	2 981	994	4 805	961
2003	804	3 022	1 007	5 186	1 037
2004	1 044	3 009	1 003	5 470	1 094
2005	1 161	3 492	1 164	—	—
2006	1 287	—	—	—	—

这些数据可以用图表示（见图 16—2）。可以看出，移动平均数使销售额曲线变得平缓。人们通过延长这条曲线可以进行预测，预测者可以自行决定采

用三年期还是五年期。实际上，有时不必平滑数据。这种方法也称为趋势预测。总的来说，数据波动越大，越需要一个长期的平均时间。

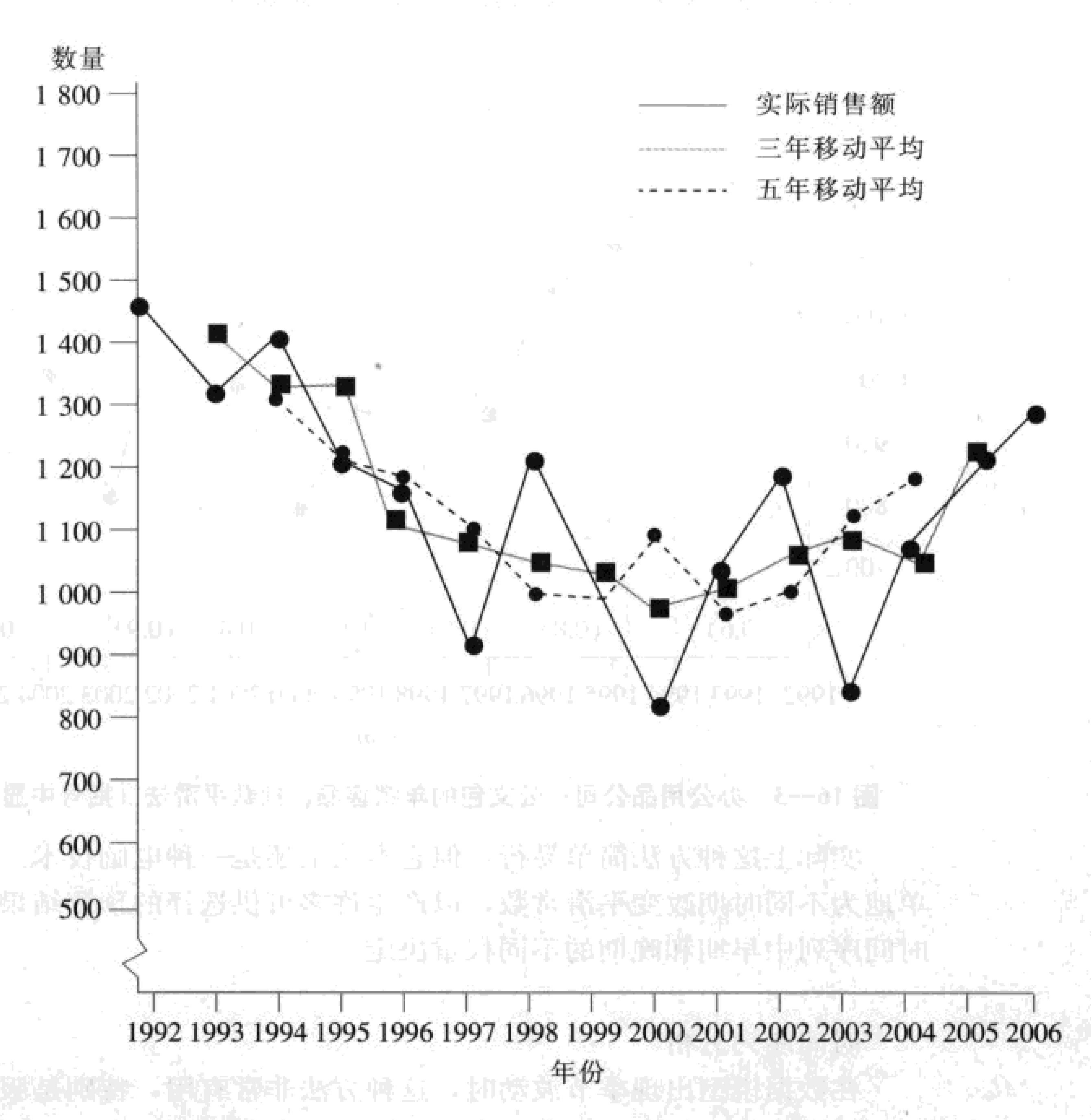


图 16—2　办公用品公司：公文包的年销售额，移动平均法

指数平滑法

这种方法对数据的不同部分进行加权分配，以便进行预测计算。移动平均数和直线趋势预测的问题在于，无法预测市场的涨跌期（除非预测者故意让数据体现涨跌情况）。用这种方法，预测者将适度的“典型性”分配到时间序列的不同部分。

我们不建议对这种方法背后的具体计算进行解释，因为本书并非销售预测方面的教科书。前面例子中已经用过的统计方法和加权可以应用到时间序列的初期。根据预测者本人的判断，决定这些权重在预测分析中能够在多大程度上典型代表早期数据（尽管作出决定需要数学方法）。结果显示在图 16—3 中。

在移动平均法中，为了进行预测，需要有一段时间对涨跌期有所反应。但是在指数平滑法中，这种反应是迅速的。在图 16—3 中，预测者对下跌期分配的权重大于上涨期的，结果，这个预测反映了 2007 年的另一个下跌期。用移动平均法画出的 2005—2006 年的曲线显得不那么连续。

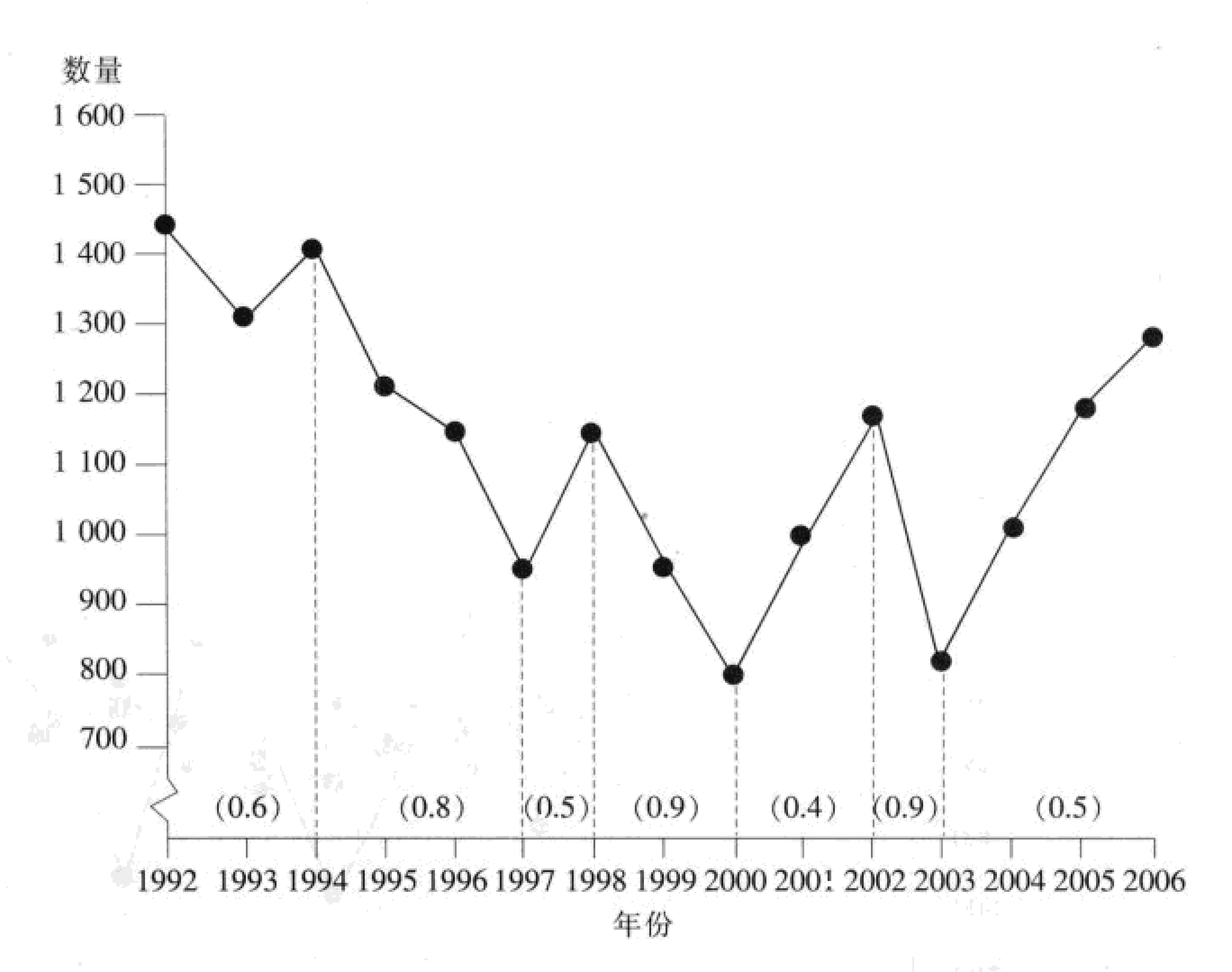


图 16—3　办公用品公司：公文包的年销售额，指数平滑法（括号中显示的是权重）

实际上这种方法简单易行，但它本质上还是一种电脑技术。预测者可以简单地为不同时期改变平滑常数，以产生许多可供选择的预测结果。这种方法由时间序列中早期和晚期的不同权重决定。

时间序列分析

在数据模型出现季节波动时，这种方法非常有用，特别是服装和随季节波动的产品。它可以用于长期的周期性变化（如贸易模式），但是处理这种长期趋势还有更好的方法，因此，最好在季节模式有规律地在年平均基础上重复发生时使用这种方法。衡量这些季节性变动需要考察它与总趋势的偏离程度。

使用前面例子中的数据，通过这种方法可以得出一个图表。它很好地解释了办公用品公司 2002—2006 年公文包的季度销售额（见表 16—2）。可以看出，销售额显示了季节模式：每年的最后一季度都达到了销售高峰。加上季度偏差总和，这个例子得出的结果是＋40（见表 16—3）。总和必须等于零，否则就意味在预测中输入了一个正的偏差。但是，这种修正必须平均地来自所有的销售数据。计算如下：40/4＝＋10。

因此，必须从每个季度的数据中减去＋10，修正后的数据是：

季度	1	2	3	4
修正后偏差	－292	－19	－328	＋639 ＝ 0

在这个特殊的例子中，这些数据必须除以 4 从而得到每年的总和（因为这里使用的是四年的数据），预测得到的数据如下：

季度	1	2	3	4
偏差	－73	－5	－82	＋160 ＝ 0

表 16—2　　　　办公用品公司：公文包的季度销售额

年份	季度	单位销售额	季节滑动总和	两项之和	除以 8 后的趋势	与趋势的偏差
2002	1	207				
	2	268	=1 174	=2 295	287	−64
	3	223	1 121	2 136	267	+209
	4	476	1 015	=1 934	242	−88
2003	1	154	919	1 723	215	−53
	2	162	= 804	=1 643	205	−78
	3	127	839	1 779	222	+139
	4	361	940	=1 935	242	−53
2004	1	189	995	2 039	255	+8
	2	263	=1 044	=2 110	264	−82
	3	182	1 066	2 156	269	+141
	4	410	1 090	=2 197	275	−64
2005	1	211	1 107	2 268	284	+3
	2	287	=1 161	=2 346	293	−94
	3	199	1 185	2 433	304	+160
	4	464	=1 248	=2 497	312	−77
2006	1	235	1 249	2 536	317	+33
	2	350	=1 287			
	3	200				
	4	502				

表 16—3　　　　办公用品公司：季度性趋势偏差之和

季度	1	2	3	4
年份				
2002	—	—	−64	+209
2003	−88	−53	−78	+139
2004	−53	+8	−82	+141
2005	−64	+3	−94	+160
2006	−77	+33	—	—
总和	−282	−9	−318	+649=+40

表 16—4 中的数字通过以下方法得到：加上单位销售额得到一年的总量，这个总数减去上一季度的数字，加上本季度的数字，从而得到一年的平均销售总和。将季节滑动总和与下一栏的数字匹配（为了更光滑）。这个总数除以 8，便得到季节趋势。最后，通过趋势中的实际数字（单位销售额）计算偏离的趋势，作为趋势偏差填在最后一栏里。

表 16—4　　　　办公用品公司：预测趋势指标和被采用的趋势偏差

年份	季度	趋势	偏差	预测值
2006	3	326	−82	244
	4	334	+160	494
2007	1	343	−73	270
	2	352	−5	347
	3	360	−82	278
	4	369	+160	529

这些数据都在图 16—4 中有所反映。趋势曲线不断延伸（在此时将预测者的技巧和直觉纳入计算中），然后将趋势曲线的偏差应用到趋势曲线里，便可以得出销售预测。

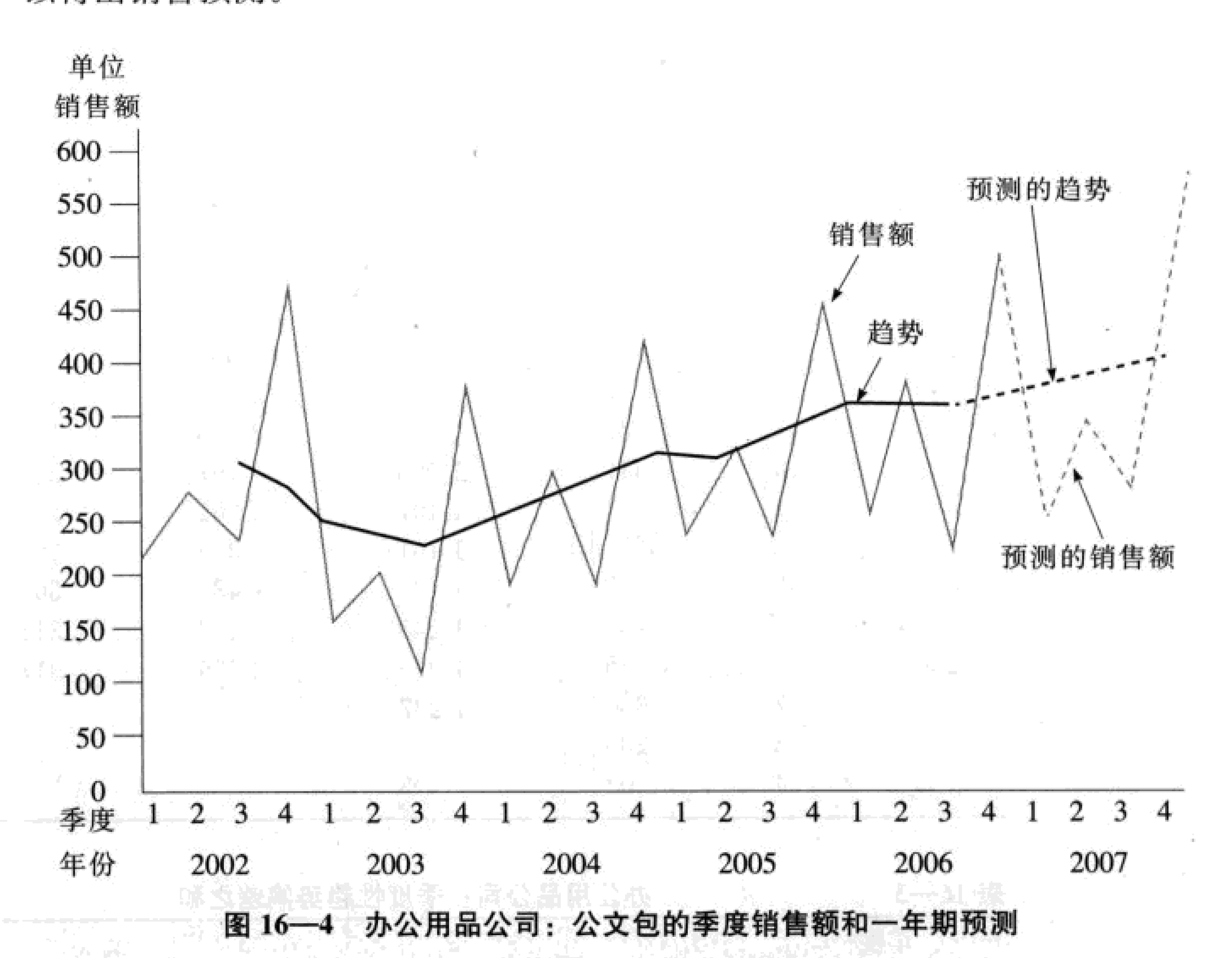


图 16—4　办公用品公司：公文包的季度销售额和一年期预测

在图 16—4 的例子中，可以看出趋势线与以前年度的曲线相似，但呈现出缓慢上升的趋势。2006 年第三、第四季度的数字被用于预测。当然，由于这些季度已经过去了，因此数字也就过时了。2007 年的销售额也被预测了，都包括在图中。

这种方法与许多类似的方法一样，无法预测上涨期和下跌期。预测者必须通过延长趋势线，自行将这些数字包括进去。

Z（或 zee）形图

这种方法只是移动平均法的延续。除了提供移动年平均总额，还能显示销售额和累计销售额。使用这种方法得出的图形表明了称为 Z 形图的原因。每个 Z 形图代表了一年的数据，而使用每个月的销售额数据时应用得最好。作为一种预测工具，它提供了一种通过使用三种标准（月度、累计和移动年平均值）与以前的年份进行比较的有效媒介。

办公用品供应有限公司得到了 2005 年和 2006 年每个月公文包的销售额。根据这些数据足以得出图 16—5。表 16—5 中的数字就可以转到图 16—5 中了。

获得移动平均销售额需要加上新月份的数字，再减去 12 个月前的数字。累计销售额通过月度叠加得到。Z 形图最下面的一条线就是月度销售额。

这种方法在视觉上提供了很好的对比。这可以用于中期（一年）销售额预测。但是，作为一种严谨的预测方法，它的功能受到限制，主要用于比较。

表 16—5　　办公用品公司：公文包月度销售额（2005 年 6 月）

月份	单位销售额 2005 年	2006 年	累计销售额 2006 年	移动年总额
1 月	58	66	66	1 169
2 月	67	70	136	1 172
3 月	86	99	235	1 185
4 月	89	102	337	1 198
5 月	94	121	458	1 225
6 月	104	127	585	1 248
7 月	59	58	643	1 247
8 月	62	69	712	1 254
9 月	78	73	785	1 249
10 月	94	118	903	1 273
11 月	178	184	1 087	1 279
12 月	192	200	1 287	1 287

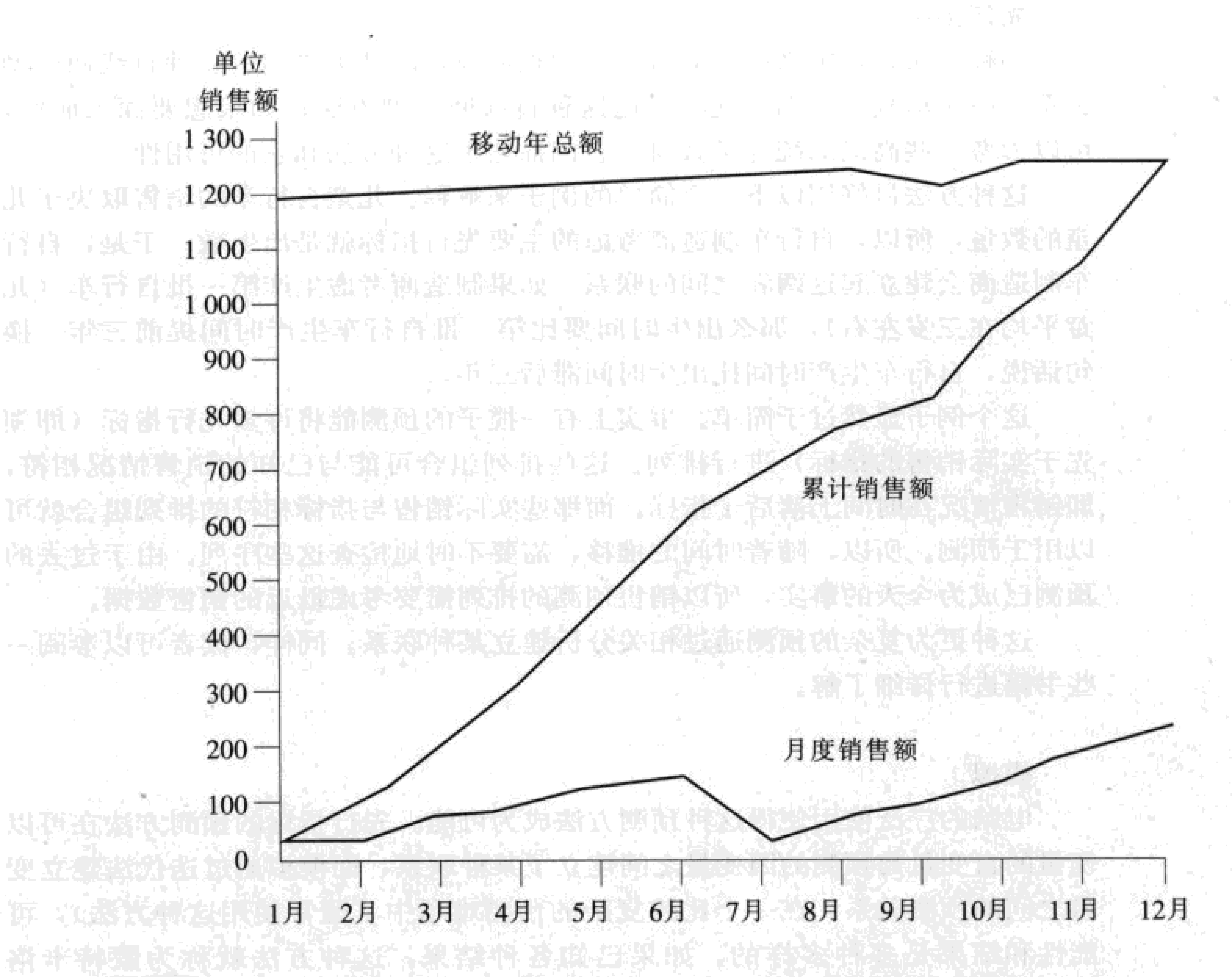


图 16—5　办公用品公司：公文包的月度销售额，2006 年 Z 形图

误差

最后一部分简要概括一下两种基于计算机操作的方法。但详细的描述需要很大的篇幅，而且需要具体的数学知识。这些应用需要使用复杂的电脑软件包，如果读者希望进一步了解这种方法，软件专家可以就可用性和精确度提出

建议。这并不是预测者（也就是销售经理）必须掌握应用的具体知识。他需要知道的只是这种预测用于做什么以及它的精确度如何。

第一种方法是博克斯-詹金斯（Box-Jenkins）模型。这是一种复杂的指数平滑法，将不同的权重分配给时间序列的不同部分。使用方法是，由电脑采用早期的时间序列进行控制，将这一部分与后面时间序列的已知销售额进行比较，产生了最合适的加权，从而用于预测，这种方法在进行短期和中期预测时非常准确。

另一种方法叫做 X-11，是由美国人朱利叶斯·希斯金（Julius Shiskin）提出的，这是一种分解的方法，即将一个时间序列分解成趋势周期、季节周期和不规则部分。这对于中期预测十分有效，很多分析方法包含在计算中。

定量方法（因果分析）

先行指标

这种方法旨在定义和建立可衡量的现象与预测结果之间的一种直线回归型关系。限于篇幅，我们在此不讨论这种直线回归型方法；如果想要深入研究，可以参考一些高级的统计学教材，它们描述了这种方法和它的可用性。

这种方法最好用以下一个简单的例子来解释。儿童自行车的销售取决于儿童的数量，所以，自行车制造商考虑的主要先行指标就是出生数。于是，自行车制造商会建立起这两者之间的联系。如果制造商考虑生产第一批自行车（儿童平均在三岁左右），那么出生时间要比第一批自行车生产时间提前三年。换句话说，自行车生产时间比出生时间滞后三年。

这个例子显然过于简单。事实上有一揽子的预测能将许多先行指标（即领先于实际销售的指标）进行排列。这些排列组合可能与已知的销售情况相符，即销售情况在时间上落后于指标。而那些实际销售与指标相符的排列组合就可以用于预测。所以，随着时间的推移，需要不时地检查这些序列。由于过去的预测已成为今天的事实，所以销售预测的排列需要考虑最近的销售数据。

这种更为复杂的预测通过相关分析建立某种联系。同样，读者可以参阅一些书籍进行详细了解。

模拟

电脑的广泛使用使得这种预测方法成为可能。先行指标的预测方法在可以衡量的自变量与预测的因变量之间建立了某种联系，而模拟通过迭代法建立变量之间的预测关系。在一个比较复杂的预测难题中（通常使用这种方法），可能性和结果是多种多样的。如果已知各种结果，这种方法就称为蒙特卡洛（Monte Carlo）模拟，它认为某件事情发生的几率是预先定好的（这与赌博中的几率不谋而合）。

如果没有复杂的数学讨论和解释，就无法对这种方法进行深入的解释。但就本书而言，了解这种方法已经足够。如果需要深层次的信息，可以咨询销售预测专家。

扩散模型

前面谈到的预测方法都是基于该公司和该行业过去的一系列销售额进行预测计算的。但是，当新产品进入市场，尤其是该产品并不是以往产品重新设计的变体时，销售预测便采用创新推广理论。20 年前，在该领域研究并对此进行预测的作者就使用了巴斯（Bass）**扩散模型**（diffusion model）。[2]

与许多因果分析的预测方法一样，这种方法要求很强的数学能力，所以销售经理要想使用该方法进行新产品预测，就需要向专家咨询。这实际上是一种电脑方法，计算十分复杂。基本上，扩散模型认为一项新产品涉及四个基本部分：

- 创新；
- 个人创新之间的交流；
- 社会制度；
- 时间。

这种理论认为创新属于以下几组中的一种：

- 连续；
- 动态连续；
- 不连续。

这个列表呈阶梯状排列，当向下移至列表的底部时，创新与早期的方法有更显著的不同；也就是说，越是位于下面的创新，被接受的可能性就越小。在产品创新的初期，需要向尽可能多的人宣传这方面的知识，特别是那些对宣传知识很有影响力的人。这种交流分为正式的和非正式的，二者被融入预测模型，故而这种模型不必使用大量过去的销售数据。正式的交流受公司控制，如广告费用和对新产品的支持；非正式因素与家庭、集体影响等有关。

一旦进行了创新，就需要衡量它的接受度，这样才能有效地进行预测。产品都要经过导入、成熟和衰退的阶段，所以预测者最好能有产品刚推出时的销售数据，这对决定接受度是很重要的。这样，只需要刚开始的一些数据就能进行预测。所以，人们常常认为产品会经历生命周期，通过购买者之间模仿的过程，新产品会被逐渐接受；也就是说，后来的购买者会跟着创新者的步伐。

在销售预测中使用电脑软件

为了进行销售预测，专门设计了一些软件。但问题是软件更新很快，所以要使用软件包的话，最好使用最新的一套。以下列出了一些历经时间考验的较为流行的软件包。

Mercia 软件有限公司的 EXEC* U* STAT 将数据转化为高质量的图形，便于快速分析数据。

Timberlake Clark 的 FOCA 使用指数平滑法、波普分析、博克斯-詹金斯模型、适应性甄选进行定量分析

CLE. COM 有限公司的 MINITAB，一个便于使用的数据分析系统。主要包括描述统计、诊断性回归分析、残差分析，时间序列分析包括博克斯-詹金斯方法。

Timberlake Clark 的 RATS 是一套使用时间序列分析和多元回归分析的计量经济学应用软件包。主要用于时间序列分析的销售预测，尽管也会使用多元

回归分析和追踪调查资料。

SAS 软件有限公司的 SAS/ETS 是一个进行预测、计划和财务报告的计量经济学和时间序列分析库。其程序包括时间序列分析、线性和非线性系统模拟及季节调整，用于计量经济学模型、现金流规划和销售预测。

Timberlake Clark 的 SORITEC 包括非线性联立估计技术，非线性联立模拟和求解，矩阵处理语言和转移函数估计。

英国 SPSS 有限公司的 SPSS-PC+是一套全面互动的数据分析包，设有全屏编辑工具，数据输入和确认以及一系列分析和报告程序。

Cocking & Drury 有限公司的 STATGRAPHICS 是一套含有数据和图形的软件包，包括绘图功能（2D 和 3D）、描述方法、估计和试验、分配配对、解释性数据分析、方差分析、回归分析、时间序列分析，包括博克斯-詹金斯的 ARIMA 模型、非参数方法和实验设计。

Molimerx 有限公司的 STATPAC GOLD 互动程序，图表清晰，所占磁盘空间比其他软件包少。

这些软件包英国都能提供，而美国可以提供更多的软件包。

16.6 预算的编制——目的

本章开始已经指出，一个组织需要预算才能保证花费不会超过计划收入。而且，销售预测是计划各种商业活动的起点。公司的成本预算以中期的销售预测为起点，这些预算再分配到每个部门（或者成本中心）。预算规定了花费的限额，因此它是一种控制措施。根据预期销售，公司计划出利润，再减去实现这个销售目标耗费的成本（在公司总预算中表示出来）。

错误的中期预算会造成公司的利润计划出错，这一点已经谈过。在这里再次强调，如果预测悲观而公司实际销售多于预测销售量，那么公司会因为毫无准备、缺乏足够资金和设施失去很多销售机会。相反，如果预测偏向乐观，销售额与预期销售不符，就会引起收入问题。公司不得不向贷款机构（如银行）借款以满足短期流动资本的要求（如果利率很高，成本就非常昂贵）。后一种因素是许多公司失败的主要原因：不是因为产品不好，销售人员不能干，而是因为资金不足，不能满足流动资本的要求。这些问题归根结底源于错误的中期预测。下面的专栏描述了卡夫公司（Kraft）采用的几种预算办法。

编制预算的可选类型

有众多的预算类型可供选择，卡夫公司使用下述组合。

1. 零基预算

在企业的动态经营中，制定一个预算方案而不是以过去的业绩为考虑依据时，“重新开始”显得极为重要。这一说法对于卡夫公司来说尤为正确，因为整个组织在持续地追求创新，所以每个预算的制定不再参考先前的预算，这样，改变就被纳入了预算考虑范围之内。

2. 战略预算

编制过程包括识别新出现的机会，然后制定计划以充分利用机会。这种方法与零基预算密切相关，并有助于将注意力放在竞争优势的获取上。

3. 滚动预算

出于对变化的速度和外部环境通常的不确定性的考虑，股东追求迅速的成效。美国企业通常每3个月向股东报告一次，而英国企业则为6个月。滚动预算包括评估头12个月的业绩，这个过程是持续进行的，并预测下一季度的业绩。

4. 基于活动的预算

这一过程考察个人活动并评估他们为企业的发展所贡献的力量。然后对他们评定等级，区分优先次序，以此安排适当的预算额度。

资料来源：http：//www.thetimes100.co.uk/case_study with permission.

16.7 预算的决定

成本会计并不进行部门预算。他们和总经理一起，将整个预算拨给各个部门。而如何使用整个部门预算以实现预定的销售（生产）目标则由部门经理决定。比如，为了实现预期目标，营销经理可能会决定，广告比销售更重要。于是经理据此分配预算，主要将其用于形象提升而非产品促销。这实际上就意味着在做营销计划时，要事先确定重点。

因此，整个销售预测是公司计划的基础，而销售部门预算（其他项目包括销售和营销部预算、市场部预算）是实现市场营销预期目标的基础。因此，销售部门的预算反映了实现预期销售目标的营销费用。

此时，我们应该区分销售部门预算和销售预算（见16.8节）。销售部门预算只是在预测时间内用于市场营销的预算。成本会计将销售部门预算分为三个成本要素。

1. 销售费用预算包括直接用于销售的成本。比如，销售人员的工资和佣金，销售费用和培训。

2. 广告预算包括直接用于线上促销（如电视广告）和线下促销（如优惠券）的费用。决定这种预算水平的方法如下：

（1）销售百分比法。去年销售额的一定百分比。

（2）竞争对等法。小生产商跟随大生产商，并调整广告费用以便与市场领先者保持一致。

（3）剩余数额法。其他部门得到各自预算之后，才将预算分配给广告部。换句话说，将剩余预算用于广告。

（4）目标任务法。它肯定了为实现营销计划中制定的市场目标而需要投入的广告费用。

（5）投资回报率方法假设即使在预算期之后，广告花费仍是十分必要的。它认为广告费用是长期投资，并试图确定这种费用的回报。

（6）增量法与以上的方法有相似之处。它认为最后一单位的广告花费能带

来相同单位的收入。

方法（1）认为销售的增加会产生促销的增加，反之亦然。然而相反的情况不失为解决问题的一种方法，即在销售下降时，可以增加广告费用。方法（2）假设了市场中的现状。方法（3）不值得推荐，因为它认为除非已经满足了其他的费用需要，否则没有必要做广告。这种情况通常发生在公司周转不灵时，因为广告是无形的，所以通常成为第一个被削减的项目。但实际上公司摆脱困境的方法应该是提升产品的知名度。方法（4）听上去有点道理，但是成本会计认为营销人员陈述目标时没有考虑到价值因素，这种市场目标并不一定与利润挂钩。方法（5）和方法（6）也有些道理，但是很难衡量可能的利益，如由广告带来的更高产品忠诚度和决定何时边际收入等于边际费用。实际上，公司常常综合使用各种方法，如在决定广告费用时，使用方法（4）和方法（5）。

3. 行政预算表示销售部门运行的费用。这些费用包括市场调查费用、销售管理和支持员工的费用。

营销经理（或者市场营销和销售的负责人）必须根据来年的市场营销计划决定销售部门的预算以何种比例分配到以上描述的三个部门中。当然，这些费用得保证将来销售预测目标的实现。

到目前为止所谈内容都与销售部门预算有关，但销售预算本身还没有提及。销售预算对一个公司意义更重大，因而将专门对其进行讨论。

16.8 销售预算

销售预算（sales budget）可以被理解为期望从所有产品的销售中获得的总收入。它影响到业务的其他方面，因此销售预算紧跟在销售预测之后。

销售预算可以说是整个公司预算的起点，因为公司的所有活动都基于公司各种产品的销售和所得收入。这个预算还影响公司其他职能部门的运作，比如财务和生产，因为这两个职能建立在销售的基础上。图 16—6 描述了整个销售预算过程。

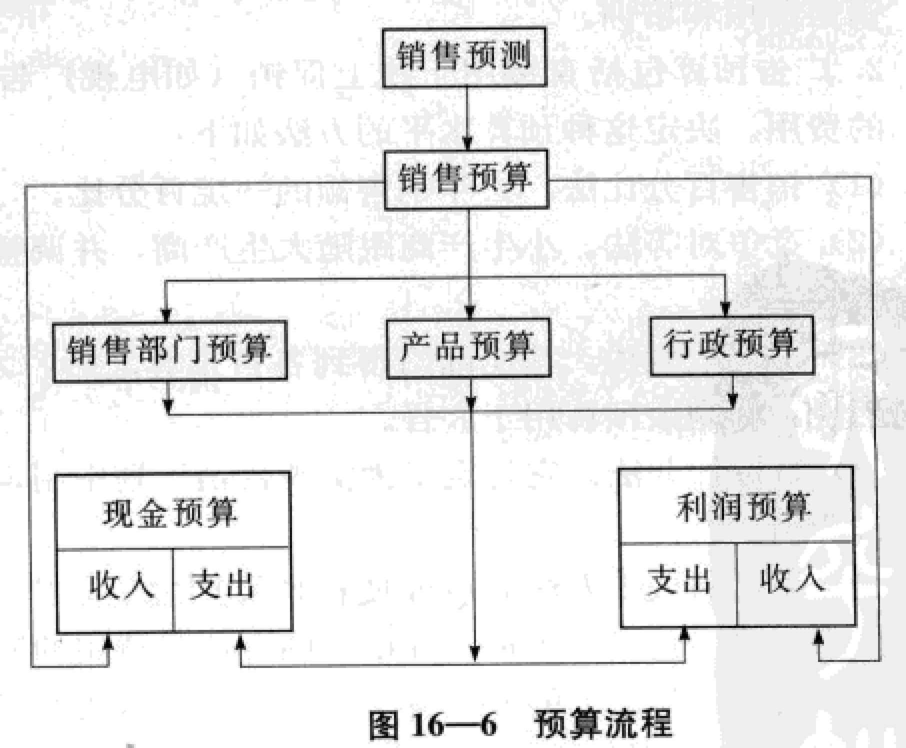


图 16—6 预算流程

图 16—6 表示了成本会计眼中的预算过程。销售预算之后就是销售部门预算（或市场营销的总成本）。生产预算包括实际生产产品的所有成本。行政预算包括所有其他的成本，如人事、财务等，以及没有直接用于生产和销售的成本。

因此，销售预算有助于产生公司收入，其他的预算是在实现销售目标时的花费。成本会计还要进行现金预算和利润预算，每项都由公司销售利润提供。在此不必深究为什么要分为现金预算和利润预算。如果你想对此有更多的了解，可以参看成本会计学教材。

16.9 预算分配

销售预算是个体销售人员销售预测的总和。每个销售人员被分配的数字有时被称为销售定额和销售目标，这是为了实现总的预测目标必须达到的销售数量。因此，这种定额和目标是必须实现的业绩目标，通常通过一定的政策激励销售人员实现或者超过这种定额和目标。第 14 章和第 15 章已讨论过这些激励政策。

每个销售人员知道他们必须销售一定的数量以达到销售定额，这个定额就是有效的业绩目标。定额并不一定是个人定额，也可以是集体定额——一个区域内的销售定额，从地区经理往下每个人平均分配。完成销售定额的时间可以少于一年。由此可以用这种方式将全年的销售定额按月计算。如果用这种方式管理，在时间上这比一年期更加现实和直接，所以它可以更有效刺激销售人员实现销售定额和目标。

对于成立多年的公司，**预算分配**（budget allocation）的一般做法是根据整个销售预算的变化，在去年的基础上将每个销售人员的定额和目标上调或下调几个百分点。但是，可以不时地检查这种个人销售定额在当时的市场情况下是否合理。

这个过程的第一步就是决定销售区域内的潜力。通常使用替换的方法来衡量相对潜力。对于消费品，可以使用目标市场内的消费者数量和可支配收入来衡量相对销售潜力。对于工业品，可以利用潜力顾客的数量进行衡量。另一个需要考虑的因素就是工作量。显然，如果两个销售区域的潜力一样，一个更集中，而一个更分散，销售定额就应该是不同的。通过评估销售区域的潜力和对工作量的考虑，整个销售预算可以公平地在销售人员之间分配。

销售定额不仅作为激励销售人员的政策，而且作为业绩考核的主要标准。下一章将具体讨论怎样评估销售人员。

16.10 小　结

本章阐明了销售预测的目的，强调它取决于销售管理，并说明了其在计划

过程中的重要性。没有准确的预测，计划都是空谈。本章还讨论了短期、中期和长期的销售预测，以及每种预测在主要的生产和服务职能中的重要性。

销售预测可以通过定性和定量方法得出，后者又分为时间序列和因果关系方法。对于定性分析和时间序列方法，我们用了足够的篇幅讲解以便于运用。但是，因果关系方法主要依靠电脑，而计算很大程度上需要使用高等数学。因此，对于这种技巧只是进行了一定的描述而没有具体讲解。

最后，我们讨论了销售预算对于激励和控制销售人员的重要性。销售预算由销售预测决定，分为个体销售人员和整个地区的销售定额和目标。金钱的奖励与是否实现销售目标相关，可以作为衡量成就的尺度。

【注释】

[1] Hogarth, R. (1975) "Cognitive Processes and the assessment of subjective probability distributions", *Journal of the American Statistical Association*, 70 (350), pp. 271 - 89.

[2] Lancaster, G. A. and Wright, G. (1983) "Forecasting the future of video using a diffusion model", *European Journal of Marketing*, 17, p. 2.

第17章 销售队伍评估

学习目标

学完本章后，读者应该能够：

1. 理解评估销售队伍的意义。
2. 了解评估销售队伍的过程。
3. 知道如何设定绩效标准以实现销售目标。
4. 了解信息在评估过程中的重要作用。
5. 设定绩效的定性标准和定量标准。

重点概念

- 评价面试
- 定性的绩效标准
- 定量的绩效标准
- 销售队伍评估
- 销售队伍评估过程

17.1 销售队伍评估过程

销售队伍评估（salesforce evaluation）就是将销售队伍的目标与其达到的结果进行对比。评估过程的模型如图17—1所示。第一步是销售目标，可能是经济目标，比如销售额、利润、费用；或者是市场目标，比如市场份额；或者是顾客目标，比如顾客满意度和服务水平。接着必须决定实现销售目标的销售战略。然后，针对整个公司、各个地区、各种产品，销售人员和客户会设定相应的绩效标准。最后检查成果并将其与绩效标准进行对比，再评审造成差距的原因并采取行动改进绩效。

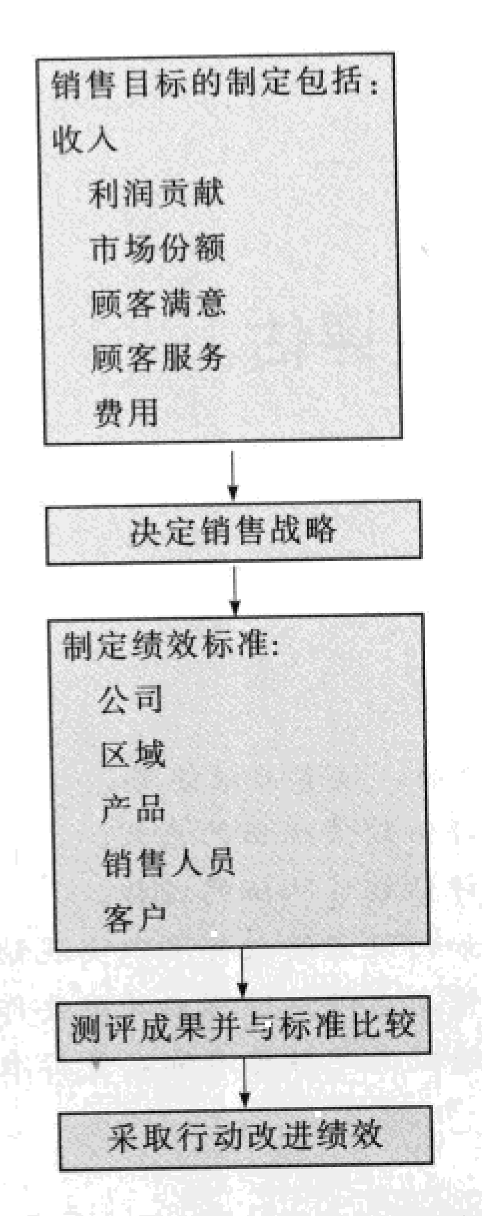


图 17—1　销售队伍评估过程

17.2　评估目的

评估主要是为了实现公司目标。参照目标进行对比，可以衡量实际的表现，找出缺陷并采取适当的措施提高绩效。评估还有其他的好处。它可以提高个人的积极性和技术，因为评估项目通常指出表现良好的方面。第二，它肯定了中上水平的工作表现，这样能增强销售人员的自信，提高其积极性。由于这种评估过程操作仔细，能指出缺点，这样可以有的放矢地改进技术。

因此，评估是有效培训中非常重要的元素。但是，评估也有一定的缺点，它使大多数人或者整个销售团队对某些产品的销售不够重视。这样，就得制定一项薪酬方案，旨在通过高额佣金激励销售人员售卖那些产品。

评估可以为销售管理重要领域的决策提供信息。培训、薪酬、激励政策和目标的设定都源于评估所提供的信息（见图 17—2）。因此，销售管理人员应该发展一套收集信息的体系，保证评估公正准确。

对国际销售队伍的管理水平取决于公司的企业文化和所在国的文化背景。下面的专栏指出了一些重点。

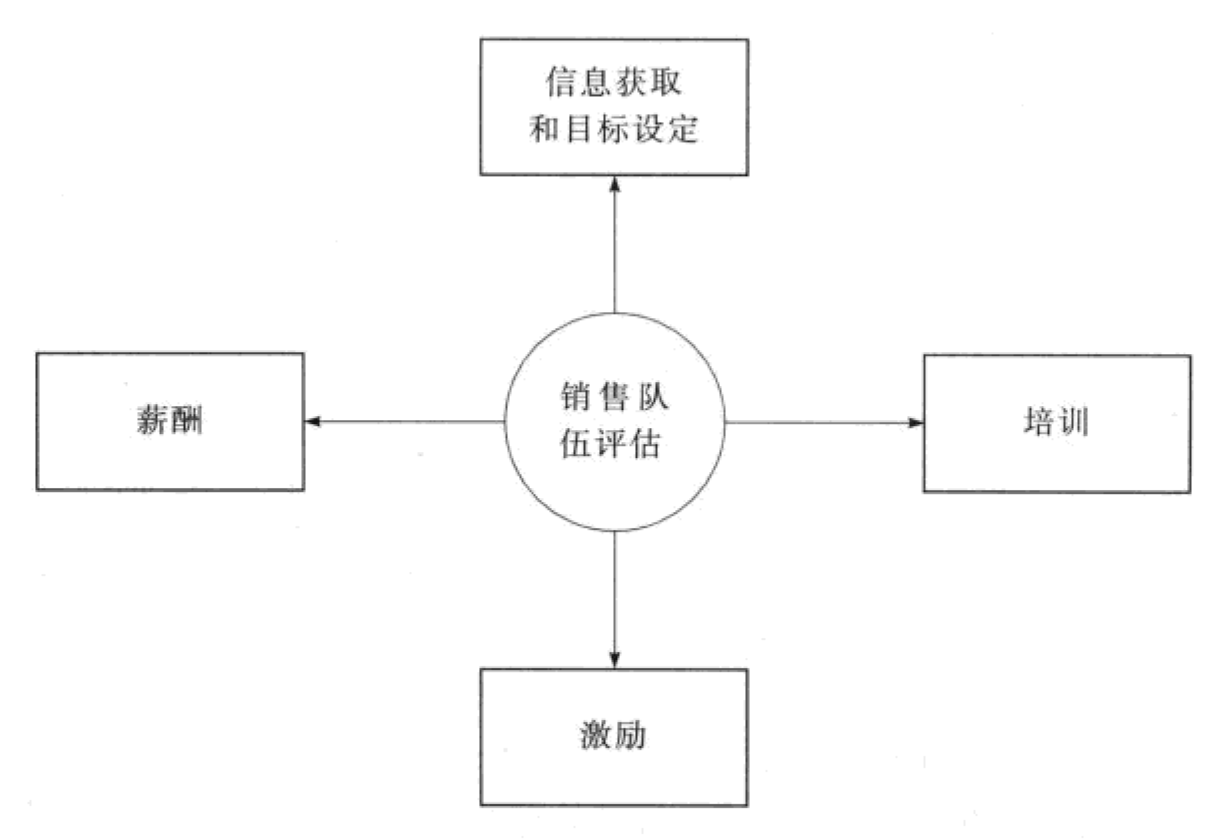


图 17—2　销售管理中评估的中心地位

管理国际销售队伍

在何种程度上控制销售团队取决于雇主公司的企业文化。许多欧洲和美国公司重视利润，因此强调定量的控制机制（比如，销售和利润），而许多日本和亚洲公司使用的定量评估体系则不那么正式。

控制制度必须考虑每个海外市场当地的情况。此外，它们还应该考虑招募的销售队伍种类（外派人员和当地的外国人）。国内使用的一些制度可能适用于外派人员，但外国人会感到这与他们的文化和商业惯例格格不入。

资料来源：Based on Honeycutt，Jr.，E. D. and Ford，J. B.（1995）"Guidelines for managing an international sales force"，*Industrial Marketing Management*，24，pp. 135 - 44.

17.3　绩效标准的设立

评估销售队伍要求绩效标准的设定与评定销售成功的一些标准一致。在收集有关绩效的信息之后，控制过程将实际的结果和设定的标准进行对比。对整个销售团队而言，销售预算就是与实际的绩效进行比较的标准。这种方法用来评估销售管理者和单个销售人员。对个体销售人员来说，他的销售定额是成功销售的主要标准。

这些标准提供了一种公正评估和比较销售队伍的方法。简单的比较销售结果有失公正，因为不同地区的销售潜力和工作量是不同的。

17.4 信息收集

个体销售人员提供了许多用于评估的信息。他们向总部提交一份报告，列出了各类产品/品牌的销售数据和顾客数量，每天或每周访问的顾客名单，以及创造的机会、涉及的问题和总费用。

通过实地造访，销售管理人员对这些数据进行补充。他们为定性研究提供了更多的信息，如销售人员在顾客面前的表现，而且设定了有关工作态度、习惯和组织能力的指标，这些都对销售人员个人提供的定量信息进行了补充。

市场调查项目同样可以从顾客处得到有关销售团队的信息。一项主要调查买卖双方关系的项目，或具体或一般（如交货时间、产品可靠性等），都提供了有关销售人员表现的信息。珀金斯动力公司（Perkins Engines）负责的一项市场调查发现，有技术背景的销售人员在推销时能向顾客传达他们不易理解的一些产品特征。[1]这项发现使珀金斯动力公司重新培训它的销售人员，使他们能在推销时简单陈述产品的特征，以及顾客从中可获得的好处。

最后，公司记录为评估提供了丰富的信息。过去的销售记录、访问次数、费用水平等都提供了比较的基础和发展趋势的指标，这些可以用于评估和设定目标。

17.5 绩效衡量标准

定量的绩效标准

定量的绩效标准（qualitative performance measures）有两组。销售管理人员希望为他们的销售团队设定目标以达到这两组标准。一组是一系列诊断性的投入标准——它们能帮助解释为什么绩效未能达到标准。主要产出的标准与销售绩效和利润有关。大部分企业将输入（行为）和输出衡量标准结合使用，来评估它们的销售队伍。[2]对个体的销售人员而言，具体的产出标准包括：

- 实现的销售额；
- 实现的利润；
- 实现的毛利润所占百分比；
- 对每个潜在客户的销售；
- 对每个现有客户的销售；
- 销售额占销售潜力的百分比；
- 订单的数量；
- 对新顾客的销售；
- 新顾客的数量。

所有这些衡量标准都与产出有关。

第二组标准与投入有关，包括：

- 访问的次数；
- 对潜在客户的访问；
- 对活动客户的访问；
- 报价的次数（在部分程度上也是产出的衡量标准）；
- 对潜在客户的访问次数。

结合投入标准和产出标准可以计算出以下比率：

1. 成功率＝订单数量/报价数量；
2. 每次访问的销售额；
3. 每次访问的利润（称为有效性）；
4. 每次访问的订单；
5. 平均订单价值＝销售额/订单数量；
6. 物色顾客的成功率＝新顾客数量/拜访顾客的次数；
7. 每份订单的平均利润＝利润/订单数量。

所有这些比率能应用于个人产品和顾客，还能为以下问题提供答案：

(1) 销售人员是否达到令人满意的销售水平？

(2) 销售的成功是否反映在利润上？

(3) 销售人员是否打折过多，“买回”销售额？

(4) 销售人员是否花费了足够的时间物色顾客？

(5) 用于物色的时间是否带来了新订单？

(6) 销售人员每周拜访顾客的次数是否令人满意？

(7) 他们是否对不同的顾客进行了足够的回访？

(8) 拜访是否带来了成功的销售？

(9) 是否访问了过多的低潜力顾客？

(10) 报价的次数是否反映在接收的订单中？

(11) 销售是怎样实现的？由多数小订单还是少数大订单构成？

(12) 每份订单创造的利润是否与拜访的客户一致？

许多标准都具有诊断性。它们指出了销售人员未能实现其销售定额的原因。或许是因为懒惰——访问顾客次数不多，或者尽管访问次数令人满意，但是效果很差，比如，每次拜访的销售量很低，这说明缺乏销售技巧；或者销售人员大多访问老客户，而没有足够的新客户。

这些比率指出了需要进一步研究的问题。低成功率（订单数量/报价数量）说明需要分析订单没有跟上报价的原因。访问不够有效说明需要仔细检查销售技巧，找出各个方面的具体问题，这样才能有效运用培训。

另一组定量标准则研究销售人员所得报酬，重点是费用和薪酬。在费用方面，主要是比较销售人员今年和去年的花费。可以使用以下这些比率：

- 费用/销售额；
- 费用/利润；
- 每次访问的费用；
- 销售区域内每平方英里的费用。

这种方法指明了过度花费的水平。薪酬分析在以下情况中十分有用。

● 大部分工资固定；

● 销售人员固定工资的水平不同。

后一种情况出现在那些根据工作年限和年龄支付报酬的公司。通过计算以下的两个比率能看出销售结果的不公平。

● 总工资（含佣金）/销售额；

● 总工资（含佣金）/利润。

当薪酬方案失去控制时，这些比率就能够反映出来。那些销售绩效很高但是工资很少的销售人员会辞职寻找一份多劳多得的工作。

吉伯等人对 450 家工业品的生产商（即生产和销售重复性工业品和资本货物如零件和机器的公司）进行了调查。[3] 目的是调查大公司（成交量大于 300 万英镑）和小公司（成交量小于 300 万英镑）使用销售评估的程度。表 17—1 表明了被调查公司使用产出标准的程度相差甚远，而且一般大公司比小公司更多地使用产出标准。

表 17—1　　大型和小型公司销售队伍评估产出标准使用情况比较　　（%）

评估标准	小型公司	大型公司	统计数据差异显著
销售			
销售量	87.2	93.1	
每种产品销售量	61.2	80.3	*
每类顾客销售量	48.2	59.5	
每份订单销售量	22.4	26.7	
每家分支机构销售量	22.4	38.9	*
每次访问销售量	12.9	24.4	*
市场份额	32.9	57.3	*
客户			
新客户数量	58.8	55.7	
流失客户数量	44.7	42.7	
新客户销售量	57.6	54.2	
过期支付的客户数量	41.2	38.2	
购买全套产品的客户数量/百分比	14.1	16.0	
利润		48.9	
毛利润	58.8	42.7	
净利润	38.8	45.0	
毛利占销售量的比重	47.1	34.4	
净利润占销售量的比重	38.8	26.7	
投资回报率	28.2	12.2	
每次访问利润率	12.9		
订单			
订单数量	48.2	38.2	
取消的订单数量	14.1	13.7	
每次访问订单比率	25.9	29.0	
成功率（订单数量/报价数量）	37.9	40.5	
订单平均价值	28.2	26.0	
每份订单平均利润率	21.2	16.8	
订单与报价比率	29.4	21.4	
其他产出标准			
客户投诉数量	23.5	22.3	

* 表示差异显著，$P<0.05$。

表 17—2 通过一组大型和小型公司经常使用的访问数据，表明了投入标准也是大相径庭的。同时，大公司比小公司更多地使用投入标准来评估它们的销售队伍。

表 17—2　　大型和小型公司销售队伍评估投入标准使用情况比较　　(%)

评估标准	小型公司	大型公司	统计数据差异显著
访问			
每段时间的访问次数	49.4	69.7	*
每类顾客的访问次数	15.3	37.4	*
潜在新客户的访问次数	56.5	53.8	
现有客户的访问次数	55.3	61.8	
物色成功率：新客户数量/潜在新客户的访问次数	28.2	32.8	
费用			
销售费用和销售量的比例	38.8	45.4	
每次访问的平均成本	21.2	30.8	
其他投入标准			
要求提交的报告数量	42.0	42.0	
演示数量	23.5	22.3	
服务造访的次数	21.2	23.1	
信函/电话访问潜在客户的数量	14.1	7.7	

* 表示差异显著，$P<0.05$。

随着个人电脑的广泛使用，一系列电脑软件被开发出来以帮助建立和分析销售人员的评估标准。定量分析数据库的创建，为评估销售人员在一段时间内的表现提供了丰富的信息。

仅靠定量标准不能全面评估销售人员。为了提供更广阔的视角，定性方法也同时被使用。

定性的绩效标准

定性评估更加主观，通常用于实地造访。通常考察以下几个方面。

1. 销售技巧。它细分为以下几个方面：

- 开始推销，寻求支持；
- 确认顾客需要，询问的能力；
- 销售演示的质量；
- 使用视觉辅助工具；
- 承受拒绝的能力；
- 完成销售的能力。

2. 客户关系

- 销售人员受欢迎的程度怎样？
- 顾客对销售人员的服务、提供的建议是否满意？销售人员的可信度如何？顾客是否经常投诉？

3. 自我组织的能力。销售人员在下列方面的工作情况：

- 访问前准备；

● 准备好行程计划，减少毫无意义的旅行；
● 及时更新顾客记录；
● 向总部提供市场信息；
● 进行自我分析以改正缺点。

4. 产品知识。销售人员对以下情况的了解程度：

● 他们自己的产品，顾客惠益以及运用情况；
● 竞争对手的产品，以及它们的优点和运用情况；
● 他们的产品与对手产品相比的优势和劣势。

5. 合作精神和态度。销售人员在下列方面的完成情况：

● 针对管理层改善绩效提出的目标作出反应，比如，增加物色顾客的比率；
● 遵循实地培训时有关提高销售技巧方面的建议；
● 主动性。

他们对以下两方面的态度；

● 公司和产品；
● 努力工作；

越来越多的企业以顾客满意成绩为基础衡量它们的销售人员的绩效。正如理查德·哈里森（Richard Harrison，IBM 的一位高级销售经理）所说，“达到顾客满意的快捷性和有效性是我们决定销售队伍薪酬的基础”[4]。

吉伯等人（1993）的研究还调查了工业品制造商使用定性评估标准的情况[5]，表 17—3 列出了销售经理使用的大部分标准。尽管大小公司定性评估上的差别不如定量评估大，具体的分析仍然表明小公司的经理倾向于在“头脑”中形成自己的意见，而大公司的经理则倾向于更为正式的评估，比如使用评估报告。

表 17—3　大型和小型公司销售人员定性评估标准使用情况对比　（%）

评估标准	小型公司	大型公司	统计数据差异显著
技巧			
推销技巧	81.9	86.9	
沟通技巧	77.1	85.4	
知识			
产品知识	94.0	90.8	
有关竞争对手的知识	80.7	83.1	
有关公司政策的知识	56.6	68.5	
自我管理			
计划能力	77.1	76.2	
时间管理	54.2	61.5	
判断/决策能力	74.7	68.5	
报告的准备和提交	63.9	77.7	*
个人特点			
态度	91.6	88.5	
主动性	92.8	83.1	
仪表和举止	90.4	86.9	
积极性	45.8	50.8	
创造性	49.4	56.9	

* 表示差异显著，$P<0.05$。

前面已经提到，定量标准和定性标准是相互联系的。每次访问的低销售率必然导致对销售技巧、客户关系、产品知识的严格检查，这样才能找出绩效不佳的原因。

图 17—3 列出了销售经理对销售人员评估结果的反应，林奇（Lynch）[6]提出了四种不同情况。

定量衡量结果

定性衡量结果	好——一般	一般——差
好——一般	-表扬 -奖励 -晋升	-适当表扬 -引导 -培训
一般——差	-适当表扬 -建议 -教育	-讨论 -培训 -惩罚 -解雇

图 17—3　销售人员评估矩阵

1. 良好的定量评估结果和良好的定性评估结果。比较合适的做法有表扬和物质奖励，还可以对合适的人员进行晋升。

2. 良好的定量评估结果和较差的定性评估结果。良好的定量评估结果表明销售人员在顾客面前表现良好，但是对于定性评估的一些方面，如态度、报告撰写和市场反馈，应通过向销售人员提出建议和教育以达到公司的标准和要求。

3. 较差的定量评估结果和良好的定性评估结果。数量上的投入未能带来质量上的成功，这需要找出具体的原因，并提供培训和指导。不能持之以恒、销售技巧欠缺和过多/过少的访问次数都可能是绩效很差的原因。

4. 较差的定量评估结果和较差的定性评估结果。需要认真讨论并找出问题所在。需要通过培训提高水平。在某些情况下，需要惩罚甚至解雇员工。

为了使评估和控制制度有效运作，必须让销售团队理解其目的。如果简单把它们看做一种管理方式，批评员工表现就很可能引起他们的憎恨情绪。批评应当被看做并作为一种帮助销售人员改进自己表现的方法。的确，定量产出标准还可以作为实现目标后进行奖励的基础。应该从正面而不是从反面看待控制制度。

获得或失去重要订单

销售经理询问的有关定性评估的关键问题是："我们将要获得订单还是失去订单?"对于大型客户的销售，这个问题尤为重要。比如，总经理可能会问销售经理："你负责确认一下沙特是否真的会下一笔大订单，购买我们新的飞机引擎？我下周要向董事会报告，这样才能决定是否需要扩建工厂。"

显然，销售经理会询问直接负责这笔销售的人员。但问题是许多销售人员自欺欺人，认为自己很成功。对于一份即将失去的500万英镑的订单，你该如

何解释？所以如果直接问："比尔，我们能否取得这份订单?"回答可能是："是的，客户喜欢我们!"而他们的言下之意实际是客户喜欢这个销售人员，而不一定是这个产品。

故而销售经理需要更深层地研究以准确评估情况。这就需要问一系列有关谁、怎么样、时间、地点和原因的问题。而且销售经理需要考虑哪些答案可以接受（获得订单），哪些不能接受（失去订单）。表 17—4 通过销售 1 000 万英镑电脑的例子解释了这个过程。如果失去订单，那么答案是不能让人信服的（比如，MIS 的董事没有权力批准这么大的订单）。

这样，销售人员欺骗自己，也误导了销售经理。保证获得订单对所有的问题提供了清晰可信的答案（比如，执行董事可能有权批准这样一笔大订单）。

如果将要失去这笔订单，销售经理就需要决定这笔订单和销售人员孰轻孰重。如果二者潜力相当，那么销售经理、销售培训人员和顶尖销售人员应该与他们共同努力。他们应该多多咨询，了解自己为什么需要帮助，以及销售经理希望他们学到什么。在这个过程中，他们应该意识到管理层关心他们的发展，希望双方都能取得成功。

如果认为销售人员潜力很大，而这种销售发展潜力更小，那么只需要向他们提出建议。通常最好是在一天访问完顾客之后，顺便提起这件事情。避免眼睛的直视，这样不会伤害销售人员的自尊。

当销售人员的发展潜力不及那笔订单时，选择就有些麻烦。可能这名销售人员就要被转到其他岗位。当销售人员和订单的发展潜力都不大时，问题就变成了重新分配销售人员的岗位是在失去这笔订单之前还是之后。

表 17—4　　获得或失去订单

问题	差的答案（失去订单）	好的答案（获得订单）
谁有权购买？	MIS 的董事	MIS 的董事，但需要经过执行董事的同意，我们就此已经与他们交谈过。
他们什么时候购买？	立刻。他们喜欢新产品模型。	在年末审定高峰之前。
作出决定时，他们在何处？——独自在办公室，在老板办公室，还是在会议上？	他们在哪里有什么区别吗？我想他们已经作出了决定。	在董事会上。但是不用担心，供货商不会出现在董事会上，我们有两个很好的顾客。
他们为什么向我们购买？而不是从他们的常年供货商处购买？	我和他们一起回来。他们喜欢我们新的产品模型。	以前的供货商产品升级，要求提高价格，他们不太满意，而我们的产品正好适合。
购买资金从何而来？	他们资金充足。	削减的成本偿还期是 14 个月，有一家租赁公司愿意加盟这笔交易。

17.6 评价面试

评价面试（appraisal interviewing）提供了一个找出销售人员的错误、表

扬所取得成绩的机会。一种方法就是要求销售人员写下他们来年的5～10项希望，比如，参加演说技巧培训课程、参加时间管理课程、每月访问、实现目标、进入市场等。接着，销售经理坐下来与销售人员一起浏览这张清单，将它分成四个部分（每三个月为一个部分）。在每个季度末，他们再次会面看看这些希望是否已经实现，是否有所改变。这些会议还提供了一个认可或否认他们的机会。

17.7 小　结

本章对销售评估过程进行了探索，描述了一个评估模型。它以设定目标为开始，接着是销售战略的制定，绩效标准的建立，成果与标准的比较衡量，以采取行动改进绩效作为终结。

接着我们谈了评估销售人员时使用的各种标准。主要有两种广义的标准——定量指标和定性指标。这些标准旨在评估、控制和激励销售人员取得更好的绩效。

【注释】

[1] Reed, J. (1983) "How Perkins changed gear", *Marketing*, 27 October.

[2] Oliver, R. L. and Anderson, E. (1994) "An empirical test of the consequences of behavior-based and outcome-based sales control systems", *Journal of Marketing*, 58 (4), pp. 53 - 67; Oliver, R. L. and Anderson, E. (1995) "Behaviour and outcome-based sales control systems: evidence and consequences and hybrid governance", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 4 (4) pp. 1 - 15.

[3] Jobber, D., Hooley G. and Shipley, D. (1993) "Organisational size and salesforce evaluation practices", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13 (2), pp. 37 - 48.

[4] The quotation appears in Jap, S. D. (2001) "The strategic role of the salesforce in developing customer satisfaction across the relationship lifecycle", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21 (2), pp. 95 - 108.

[5] Jobber, D., Hooley, G. and Shipley, D. (1993) "Organisational size and salesforce evaluation practices", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13 (2), pp. 37 - 48.

[6] Lynch, J. (1992) "A new approach to salesperson evaluation", *Proceedings of the European Marketing Academy Conference*, Aarhus, July.

Selling and Sales Management, 7th Edition/David Jobber & Geoff Lancaster

ISBN: 0-273-69579-7

This translation of SELLING AND SALES MANAGEMENT Seventh Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.